

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL
2017/2018



TII

**O RECRUTAMENTO PARA AS FORÇAS ARMADAS PARA O REGIME DE
CONTRATO. O PAPEL DAS REDES SOCIAIS.**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOUTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS.**

Francisco José Fonseca Rijo
CORONEL DE INFANTARIA



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

O RECRUTAMENTO PARA AS FORÇAS ARMADAS
PARA O REGIME DE CONTRATO. O PAPEL DAS REDES
SOCIAIS.

CORONEL DE INFANTARIA Francisco José Fonseca Rijo

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2017/2018

Pedrouços 2018



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**O RECRUTAMENTO PARA AS FORÇAS ARMADAS
PARA O REGIME DE CONTRATO. O PAPEL DAS REDES
SOCIAIS.**

CORONEL DE INFANTARIA Francisco José Fonseca Rijo

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2017/2018

Orientador: CMG EMT Manuel da Costa Honorato

Pedrouços 2018



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Francisco José Fonseca Rijo**, declaro por minha honra que o documento intitulado “**O recrutamento para as Forças Armadas para o regime de contrato. O papel das redes sociais.**” corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **CPOG 2017/2018** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, **02 de maio de 2018**

Francisco José Fonseca Rijo
COR INF



Agradecimentos

Às entidades entrevistadas, pela sua disponibilidade e franqueza, cujos contributos foram essenciais para a condução deste estudo.

Ao meu orientador, pelo apoio disponibilizado, pela amizade e empatia demonstradas desde o início, cujos conselhos avisados muito ajudaram a dar passos firmes e consistentes na condução do trabalho.

À minha mulher, Amélia, pelos vários e longos serões, dedicados à árdua e paciente tarefa de me auxiliar a verter para folhas de cálculo, os resultados dos questionários preenchidos manualmente.

À Marktest, pelo apoio prestado no fornecimento de dados solicitados no âmbito do estudo “Os Portugueses e as Redes Sociais 2017”.

Ao Coronel Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos, pelos conselhos, conversas sobre o assunto em análise e revisão do questionário.

Uma última palavra aos amigos que me encorajaram e, no momento certo, me foram dando aquela palavra de apreço e incentivo.



Índice

| | |
|--|------|
| Resumo | vii |
| <i>Abstract</i> | viii |
| Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos | ix |
| Introdução..... | 1 |
| 1. Breve revisão de literatura e metodologia da investigação..... | 6 |
| 1.1. Breve revisão de literatura | 6 |
| 1.1.1. Recrutamento..... | 6 |
| 1.1.2. Comunicação Integrada de Marketing..... | 6 |
| 1.1.3. Atratividade organizacional..... | 9 |
| 1.1.3.1. Caraterísticas do trabalho e atributos organizacionais | 10 |
| 1.1.3.2. Marca do empregador (<i>Employer Branding</i>) | 10 |
| 1.1.3.3. Reputação Organizacional..... | 12 |
| 1.1.3.4. Conteúdos | 13 |
| 1.1.4. <i>Word-of-Mouth</i> (passa-palavra) | 15 |
| 1.2. Metodologia da investigação | 16 |
| 2. As Redes Sociais <i>Online</i> e o recrutamento | 19 |
| 2.1. E-recrutamento | 19 |
| 2.2. Potencialidades do uso das Redes Sociais <i>Online</i> no recrutamento | 23 |
| 2.3. Caracterização dos potenciais candidatos..... | 24 |
| 2.3.1. Geração Y | 25 |
| 2.3.2. Geração Z | 25 |
| 2.3.3. Acesso às Redes Sociais <i>Online</i> . Panorama nacional. | 26 |
| 2.4. O caso das Forças Armadas | 30 |
| 2.5. Síntese conclusiva..... | 32 |
| 3. As Redes Sociais <i>Online</i> nas Forças Armadas no contexto do recrutamento | 34 |
| 3.1. Potencialidades e vulnerabilidades no uso das Redes Sociais <i>Online</i> nas Forças Armadas Portuguesas..... | 34 |
| 3.1.1. Perspetiva organizacional..... | 34 |
| 3.1.1.1. Comunicação Integrada | 34 |
| 3.1.1.2. Atratividade | 37 |



| | |
|---|----|
| 3.1.2. Perceção dos candidatos | 39 |
| 3.2. Potencialidades e vulnerabilidades no uso das Redes Sociais <i>Online</i> noutros países | 42 |
| 3.2.1. Espanha | 42 |
| 3.2.1.1. Comunicação Integrada | 42 |
| 3.2.1.2. Atratividade | 43 |
| 3.2.2. Estados Unidos da América | 44 |
| 3.3. Síntese conclusiva..... | 47 |
| Conclusões..... | 49 |
| Bibliografia..... | 56 |

Índice de Anexos

| | |
|--|-----------|
| Anexo A — Figuras originais, em língua inglesa | Anx A - 1 |
|--|-----------|

Índice de Apêndices

| | |
|--|---------|
| Apêndice A — Questionário aos candidatos às Forças Armadas | Apd A-1 |
| Apêndice B — Entidades entrevistadas..... | Apd B-1 |
| Apêndice C — Questões das entrevistas | Apd C-1 |

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1- Comunicação Organizacional Integrada | 8 |
| Figura 2 - Modelo DirCom de Joan Costa..... | 9 |
| Figura 3 - Modelo Marca do Empregador | 11 |
| Figura 4 - Projeção da identidade versus imagem percecionada..... | 12 |
| Figura 5 - Conteúdos nas RSO, regra 80/20 | 15 |
| Figura 6 - Modelo de análise | 16 |
| Figura 7 - Modelo WOM orgânico..... | 20 |
| Figura 8 - Modelo WOM de influência linear | 21 |
| Figura 9 - Modelo WOM de coprodução em rede..... | 21 |
| Figura 10 - RSO onde tem perfil criado ou possui conta (em %) | 27 |
| Figura 11 - Funcionalidades das RSO que costuma utilizar (em %)..... | 28 |



| | |
|--|----|
| Figura 12 - Períodos horários de acesso a <i>sites</i> de redes sociais (em %) | 29 |
| Figura 13 - Acesso por dia da semana (em %) | 29 |
| Figura 14 - Equipamentos utilizados para aceder às RSO (em %)..... | 30 |
| Figura 15 - Razão de candidatura (em %) | 31 |
| Figura 16 - Frequência de consulta das RSO (em %) | 31 |
| Figura 17 - Consulta de RSO (em %)..... | 32 |
| Figura 18 - Relevância das RSO no recrutamento | 40 |
| Figura 19 - RSO como agente motivador no recrutamento..... | 40 |
| Figura 20 - Grau de atratividade das RSO..... | 41 |
| Figura 21 - Grau de esclarecimento refletido nas RSO | 41 |
| Figura 22 - Conteúdos preferenciais a disponibilizar nas RSO..... | 42 |

Índice de Tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 1 - Objetivos da investigação..... | 3 |
| Tabela 2 - Questões da investigação..... | 4 |
| Tabela 3 - Variáveis e Indicadores | 17 |



Resumo

A introdução do serviço efetivo em regime de contrato, obrigou as Forças Armadas a cativar os recursos humanos necessários para ingresso nas fileiras, recorrendo, para isso à utilização das redes sociais. O presente estudo procura analisar o atual modelo de utilização das Redes Sociais *Online* para o recrutamento em regime de contrato, nas Forças Armadas, com vista a apresentar subsídios para criação de um modelo conjunto e integrado, que envolva a Defesa Nacional e os Ramos.

Foi assim adotada uma estratégia de investigação mista, com recolha de dados a partir de entrevistas semiestruturadas a diversas entidades, nacionais e estrangeiras, com responsabilidades no recrutamento e na utilização de Redes Sociais *Online*, e de um inquérito por questionário, dirigido a candidatos às Forças Armadas.

Com base em indicadores de atratividade e à luz do conceito de comunicação integrada, foram identificadas e analisadas potencialidades e vulnerabilidades decorrentes da atual utilização das Redes Sociais *Online*, no âmbito do recrutamento.

Conclui-se da necessidade da existência de um plano de comunicação integrado, da escolha criteriosa das plataformas e conteúdos adaptados aos diversos públicos-alvo, da importância do passa-palavra na decisão de candidatura e da necessidade de equipas de gestão das redes, competentes e empenhadas.

Palavras-chave

Recrutamento, Redes Sociais *Online*, comunicação integrada, atratividade organizacional, marca do empregador, passa-palavra.



Abstract

The ending of conscription, and adoption of a contract-based model for the military service, has led the military to recruit human resources to the ranks, using the social media to fulfil this purpose.

This study aims to analyse the current model of the use of social media for recruitment, within the Armed Forces, in order to present contributions for a joint and integrated model, that involves the National Defense and the Branches.

To achieve this goal, a mixed research strategy was adopted, collecting data from semi-structured interviews to national and foreign entities, responsible for the recruitment and use of social media, and a questionnaire survey directed to applicants of the Armed Forces.

Based on organizational attractiveness, and considering the concept of integrated communication, the potentialities and vulnerabilities arising from the current use of social media for recruitment were analysed.

This investigation concludes that there is a need for an integrated communications plan, a careful choice of platforms/channels and contents according to the different target audiences, the importance of word-of-mouth when deciding to enlist, and the need for competent and committed management teams.

Keywords

Recruitment, social media, integrated communications, organizational attractiveness, employer branding, word-of-mouth.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

| | |
|--------|---|
| AR | Assembleia da República |
| CFGC | Curso de Formação Geral Comum |
| CI | Comunicação Integrada |
| CIM | Comunicação Integrada de Marketing |
| CM | Conselho de Ministros |
| CMFTA | Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea |
| COI | Comunicação Organizacional Integrada |
| CPAE | Centro de Psicologia Aplicada do Exército |
| CPOG | Curso de Promoção a Oficial General |
| CRFA | Centro de Recrutamento da Força Aérea |
| DGRDN | Direção-Geral dos Recursos da Defesa Nacional |
| DirCom | Diretores de Comunicação |
| DN | Defesa Nacional |
| EMGFA | Estado-Maior-General das Forças Armadas |
| EUA | Estados Unidos da América |
| eWOM | <i>Social Media Word-of-Mouth</i> (passa-palavra nas RSO) |
| FFAA | Forças Armadas |
| GRH | Gestão de Recursos Humanos |
| IESM | Instituto de Estudos Superiores Militares |
| IUM | Instituto Universitário Militar |
| ME | Marca do empregador (<i>Employer branding</i>) |
| NATO | <i>North Atlantic Treaty Organization</i> |
| OCRD | Órgão Central de Recrutamento e Divulgação |
| OE | Objetivo Específico |
| OG | Objetivo Geral |
| OTAN | Organização do Tratado do Atlântico Norte |
| PMA | Presidência e Modernização Administrativa |
| QC | Questão Central |
| QD | Questão Derivada |
| RC | Regime de Contrato |
| RH | Recursos Humanos |
| RO | Reputação Organizacional |



| | |
|------|---|
| RP | Relações Públicas |
| RSO | Redes Sociais <i>Online</i> |
| RU | Reino Unido |
| RV | Regime de Voluntariado |
| SEDN | Secretário de Estado da Defesa Nacional |
| SEN | Serviço Efetivo Normal |
| SEO | <i>Search Engine Optimization</i> (otimização de <i>sites</i>) |
| TIC | Tecnologias de Informação e Comunicação |
| TII | Trabalho de Investigação Individual |
| UE | União Europeia |
| US | <i>United States</i> |
| WOM | <i>Word-of-Mouth</i> (passa-palavra) |



Introdução

Enquadramento e justificação do tema

Com a entrada em vigor da nova Lei do Serviço Militar, Lei n.º 174/99, de 21 de setembro (AR, 1999), alterada pela Lei Orgânica n.º 1/2008, de 6 de Maio (AR, 2008), é extinto o Serviço Efetivo Normal (SEN), adotando-se nas Forças Armadas (FFAA) um regime de profissionalização baseado no serviço efetivo em regime de contrato (RC), correspondente à prestação de serviço militar voluntário por parte dos cidadãos durante um período de tempo limitado, com duração de seis ou sete anos, consoante a opção de aderir em RC ou regime de voluntariado (RV), respetivamente (AR, 1999, p. 6544).

Posteriormente, assiste-se em 2013 à publicação de dois documentos enquadrantes da estrutura das FFAA. Trata-se do Conceito Estratégico de Defesa Nacional, aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2013, de 05 de abril de 2013, que preconiza que "A estrutura de forças e o seu dispositivo devem ser rigorosamente dimensionados e reconfigurados em consonância com o nível de ambição, a definir pelo poder político no início dos ciclos de planeamento, e com os correspondentes objetivos de forças prioritários." (CM, 2013a, p. 1992); e as linhas de orientação para a execução da reforma estrutural da Defesa Nacional (DN) e das FFAA, designada por Reforma "Defesa 2020", aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013, de 19 de abril de 2013 (CM, 2013b). Este documento, refletindo as medidas do Programa do XIX Governo Constitucional para a área da DN e considerando a análise estratégica dos quadros de empenhamento mais prováveis, estabelece, ao nível dos recursos humanos (RH), um efetivo máximo das FFAA entre os 30.000 e 32.000 militares, incluindo aqueles na situação de reserva em efetividade de serviço (CM, 2013b, p. 2288).

Como afirma Neves (2005),

É, contudo, importante ter em mente que a questão de recrutar um exército na base do voluntariado não se cinge meramente aos esforços do Estado e da instituição militar, nem também à competição com ofertas do mercado de trabalho. Tem a ver com aquilo que implica ser militar, que vai muito além de uma atividade laboral e que requer uma vocação, uma disponibilidade e uma apetência que podem não ser fáceis de encontrar.

Neste contexto, constata-se que as estatísticas do recrutamento têm sido penalizadoras, conforme os dados compilados na Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN). Não só o quantitativo de recrutas admitidos fica aquém do efetivo autorizado anualmente, que *per si* está numericamente aquém das necessidades dos Ramos das FFAA, como os números são ainda agravados pela elevada taxa de desistência dos militares, antes do término do período de contratação (NATO, 2007, p. 1.1) e pela sucessiva diminuição da



base demográfica de recrutamento para o RV/RC (DGPRM, 2012, p. 5; NATO, 2007, p. 2.1).

Caracterizando-se o mercado de trabalho pela competição pelos melhores candidatos, as organizações necessitam desenvolver estratégias que cativem as pessoas adequadas para cumprir as missões e objetivos (Wilden, et al., 2010, p. 4). Assim, assume particular relevo lançar mão das modalidades e instrumentos disponíveis e adequados, para cativar os jovens pertencentes à faixa etária em questão¹, influenciando a sua decisão no sentido de promover a adesão às FFAA, em RV/RC.

Após a criação em 1997 das Redes Sociais *Online* (RSO), muitas mudanças ocorreram nas organizações. De serviços simples baseados na *Web*, tais como a criação de perfis e estabelecimento de conexões com outros utilizadores, evolui-se para a utilização de instrumentos multifuncionais, de aplicação organizacional (Melanthiou, et al., 2015, p. 32). Importa então investigar a possibilidade de ser identificado um modelo conjunto e integrado de utilização das RSO e respetivas vantagens e inconvenientes, no sentido de potenciar o recrutamento do público-alvo em questão.

No que ao termo "conjunto" diz respeito, considera-se a definição da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), que define *joint* como "*Adjective used to describe activities, operations and organizations in which elements of at least two services participate.*"² (NATO, 2015, p. 2J1). Este termo surge também na doutrina nacional, que define operações conjuntas como sendo "[...] operações nas quais podem estar envolvidos elementos de mais do que um ramo [...]" (Exército, 2012, p. B17).

Objeto do estudo e sua delimitação

O objeto da investigação deste trabalho é o modelo de emprego das RSO no contexto do recrutamento para as FFAA, para RV/RC. A investigação debruça-se sobre a atual utilização das RSO nas FFAA, no âmbito do recrutamento, no que às práticas e modelo de emprego diz respeito. Subsidiariamente, acrescenta-se ainda a esta temática a seguinte referência sinóptica: "Num momento em que as FFAA portuguesas começam a explorar o fenómeno das redes sociais como forma de melhorar a sua imagem junto dos jovens e de aumentar a sua capacidade de recrutamento para potenciar esta nova forma de abordagem

¹ Dos 18 aos 24 anos para a categoria de praça, até aos 27 anos nas categorias de sargento e oficial e para cidadãos possuidores de habilitação académica com grau de bacharelato ou licenciatura, e até aos 30 anos para os cidadãos possuidores de licenciatura em medicina (AR, 1999, p. 6544).

² Traduzido pelo autor: Adjetivo utilizado para descrever atividades, operações e organizações nas quais participam elementos de pelo menos dois Ramos.



importa discutir a possibilidade e as respetivas vantagens e inconvenientes de ser identificado um modelo conjunto e integrado, que envolva os Ramos e a DN (através da DGRDN).”

A delimitação do tema tem lugar em três domínios diferentes (IUM, 2016, p. 44):

- i. Tempo: o estudo debruça-se sobre o período de 2016/2017, se bem que a análise do caso dos Estados Unidos da América (EUA) é feita no período de 2007/2009, período em que foi concebida e desenvolvida a campanha "Army Strong" (Lee, 2007), para fazer face a uma crise de recrutamento;
- ii. Espaço: a investigação incide sobre a DGRDN e FFAA Portuguesas, sobre as quais se procedeu à recolha e análise de informação acerca do modelo e práticas de utilização das RSO no recrutamento RC/RV. Foram ainda analisadas as mesmas práticas em outros países com sistemas de recrutamento baseados no voluntariado, nomeadamente Espanha pela proximidade cultural e geográfica e EUA pela razão já aduzida;
- iii. Conteúdo: a investigação considera o conceito de media sociais, não se restringindo apenas ao domínio das RSO, apesar de doravante se usar apenas esta última expressão. Foca-se na ótica de um modelo conjunto e integrado, cingindo-se à população-alvo com a faixa etária dos 18 aos 27 anos de idade, na modalidade de recrutamento normal.

Objetivos da investigação

O intento da investigação é traduzido no Objetivo Geral (OG) e nos Objetivos Específicos (OE), indicados no Quadro 1.

Quadro 1 - Objetivos da investigação

| | |
|------------|---|
| OG | Analisar o atual modelo de utilização das RSO para o recrutamento em RV/RC, com vista a apresentar subsídios para a criação de um modelo conjunto e integrado que envolva a DN e os Ramos. |
| OE1 | Caracterizar a realidade sociocultural nacional, na perspetiva do acesso às TIC e do perfil sociológico do público-alvo e estudar as potencialidades decorrentes do uso de RSO no apoio à obtenção de RH. |
| OE2 | Analisar as práticas de utilização de RSO no Âmbito do recrutamento em vigor nas FFAA, identificando as potencialidades e vulnerabilidades existentes. |
| OE3 | Analisar práticas de utilização de RSO no recrutamento, noutros países. |



Questões da investigação

Com base em entrevistas exploratórias e leituras preliminares, foi definida a Questão Central (QC) orientadora do trabalho a desenvolver, articulada em três Questões Derivadas (QD), conforme o Quadro 2.

Quadro 2 - Questões da investigação

| | |
|------------|---|
| QC | Que articulação geral deverá ser tida em conta na edificação de um modelo, conjunto e integrado, de utilização das RSO para o recrutamento em RV/RC, que envolva a DN e os Ramos? |
| QD1 | Como é que a facilidade de acesso e uso das TIC e acesso às RSO, e as motivações e características do público-alvo do recrutamento, em RV/RC, afetam o processo de recrutamento e quais as boas práticas e respetivas vantagens decorrentes da utilização de RSO nos processos de recrutamento? |
| QD2 | Quais as potencialidades e vulnerabilidades subjacentes à atual utilização de RSO no processo de recrutamento em RV/RC nas FFAA? |
| QD3 | Quais as potencialidades e vulnerabilidades patentes na utilização de RSO no processo de recrutamento, noutros países? |

Breve síntese da metodologia da investigação

Este estudo enquadra-se no âmbito das Ciências Militares, no domínio da Sociologia Militar, Gestão de Recursos Humanos em contexto militar e Comunicação e Relações Públicas (RP) e adota os princípios da investigação aplicada, tendo por objetivo encontrar uma aplicação prática no âmbito da gestão estratégica de RH (contributos para um modelo conjunto e integrado de utilização de RSO no âmbito do recrutamento) (IUM, 2016, p. 14).

Numa perspetiva ontológica, adota-se uma posição construtivista, considerando que a realidade social se constrói na medida de cada interação e ator social, num contexto e espaço temporal particular (IUM, 2016, p. 18). Sob o ponto de vista epistemológico, optou-se por uma abordagem na ótica do interpretativismo, suportada no princípio de que a realidade é função dos comportamentos e ações dos atores que nela intervêm, assumindo os fenómenos sociais, em consequência, um significado subjetivo (IUM, 2016, p. 19).

É adotado o processo de raciocínio indutivo, donde qualquer generalização será feita a partir da observação de factos particulares (IUM, 2016, p. 20). Adotou-se uma estratégia de investigação, mista (IUM, 2016, p. 30), e como tipo de desenho de pesquisa, adotou-se o estudo comparativo (IUM, 2016, p. 40).

Organização do estudo

O trabalho é composto por uma introdução, três capítulos e conclusão.

No primeiro capítulo é feita a uma breve revisão de literatura e descrita a metodologia da investigação.



O segundo capítulo procura caracterizar a realidade sociocultural nacional, na perspetiva do acesso às TIC e do perfil sociológico da população alvo, abordando ainda as potencialidades decorrentes do uso de RSO no apoio à obtenção de RH.

O terceiro capítulo aborda as práticas de utilização de RSO no recrutamento, em vigor nas FFAA, identificando as potencialidades e vulnerabilidades existentes, bem como analisa as práticas de utilização das redes sociais na obtenção de RH, em países de referência, nomeadamente Espanha e EUA.

Finalmente, são tecidas as conclusões decorrentes da análise levada a cabo nos capítulos anteriores, sendo apresentado, em resposta à QC, um conjunto de subsídios para a criação de modelo conjunto e integrado de utilização das RSO, no recrutamento em RV/RC. Também se apresentam lacunas do estudo e possíveis desenvolvimentos em futuras investigações.



1. Breve revisão de literatura e metodologia da investigação

Neste capítulo procede-se a uma breve revisão da literatura que, tendo presente a definição dos objetivos e questões de investigação, e de acordo com o objeto de estudo e a sua delimitação, enquadra o tema da utilização, integrada e conjunta, das RSO na perspetiva do recrutamento. Faz-se ainda uma descrição dos aspetos relativos à metodologia utilizada no desenvolvimento deste estudo.

1.1. Breve revisão de literatura

1.1.1. Recrutamento

Recrutar é uma atividade fundamental da Gestão de Recursos Humanos (GRH), que compreende o conjunto de práticas relacionadas com a atração, seleção e retenção de potenciais candidatos (Aboul-Ela, 2014, p. 40; Melanthiou, et al., 2015), dela dependendo o sucesso e crescimento das organizações (Duarte, et al., 2014, p. 243). Para a OTAN, é tido como o conjunto de atividades da organização com o propósito de identificar um conjunto de candidatos desejáveis, atraindo-os e mantendo-os nas fileiras por um período mínimo de tempo (NATO, 2007, p. 3A1).

No caso concreto das FFAA, considera-se o recrutamento militar como sendo o conjunto de operações necessárias à obtenção de meios humanos para ingresso nas FFAA (AR, 1999, p. 6542). O recrutamento normal, modalidade de recrutamento militar abordada nesta investigação, compreende as fases de candidatura, classificação e seleção, e alistamento (AR, 1999, p. 6543).

RC trata-se de uma modalidade de serviço efetivo com a duração de dois a seis anos, celebrado na sequência do alistamento, entrando em vigor na data da incorporação, podendo o contrato ser renovado sempre que haja vaga no respetivo efetivo das FFAA e reunidas as devidas condições.

RV trata-se de uma modalidade de serviço efetivo com a duração de 12 meses, incluída a instrução militar, para cidadãos no mesmo leque de idades aplicáveis ao RC, em que após o termo desse período o militar pode requerer a sua permanência no serviço efetivo, em RC (AR, 1999, p. 6545).

1.1.2. Comunicação Integrada de Marketing

No contexto do recrutamento, a comunicação é considerada como a transmissão de uma mensagem através dum qualquer tipo de media, visando cativar potenciais candidatos. Para além desta mensagem, transmitida e controlada pela organização, existem



paralelamente outras fontes externas que caem fora do controlo da mesma (NATO, 2007, p. 4A4).

Cappelli (2001) defende que o processo de recrutamento assume os contornos de um processo de marketing, em que se atraem os candidatos à organização do mesmo modo que se atraem os potenciais consumidores a um qualquer produto ou serviço. Uma oferta de trabalho deve assim ser entendida como um produto, pelo que as organizações empregadoras deverão utilizar técnicas do marketing no recrutamento, comunicando interna e externamente os benefícios associados ao trabalho em causa (Wilden, et al., 2010, p. 4). Esta ideia é reforçada por Wallace et al. (2014, p. 20), que consideram os colaboradores e potenciais colaboradores, respetivamente como consumidores e potenciais consumidores.

Deve, portanto, a comunicação estruturada e veiculada no âmbito do recrutamento subordinar-se aos princípios gerais da Comunicação Integrada de Marketing (CIM), entendida como a informação ao público consumidor, sobre determinado produto, serviço, marca ou ideia, levando à adesão daquilo que se promove (Sebastião, 2015, p. 15). Importa assim conhecer o público-alvo a quem são dirigidas as mensagens (Sebastião, 2015, p. 164), nomeadamente saber quem é, como se diferencia, e as motivações que o impelem à candidatura (NATO, 2007, p. 3A10; Sebastião, 2015, p. 19).

A CIM deve ser entendida de modo integrado com a comunicação interna e com a comunicação institucional, formando, em conjunto, o todo da Comunicação Organizacional Integrada (COI) (Kunsch, 2011, p. 73), conforme o modelo da Figura 1.



Figura 1- Comunicação Organizacional Integrada

Fonte: Kunsch (2006)

Para Bueno (2002 cit. por Endo, 2003, p. 121), “A comunicação integrada [CI] consiste no conjunto articulado de esforços, ações, estratégias e produtos de comunicação, planejados e desenvolvidos por uma empresa ou entidade, com o objetivo de agregar valor à sua marca ou de consolidar a sua imagem junto a públicos específicos [...]”. Tendo a montante um processo de planejamento estratégico, a CI assenta nos conceitos de sinergia e integração entre as diversas áreas, instrumentos e necessidades comunicacionais (Trevisan, 2003). Esta integração resulta ainda da unicidade da mensagem, por via de múltiplos canais de comunicação e do trabalho dos profissionais de comunicação (Casali, 2002). Na Figura 2, Joan Costa (cit. por Morales, 2012) apresenta o modelo DirCom (Diretores de Comunicação), definindo DirCom como um gestor da comunicação e dos ativos intangíveis da organização, como sendo a identidade, cultura, relações públicas, imagem, reputação e responsabilidade social. Enfatiza, assim, a integração entre os domínios de comunicação já apontados por Kunsch, designando, neste caso, comunicação interna como organizacional



(Morales & Enrique, 2007, p. 90), bem como apela à necessidade de uma entidade gestora da COI.

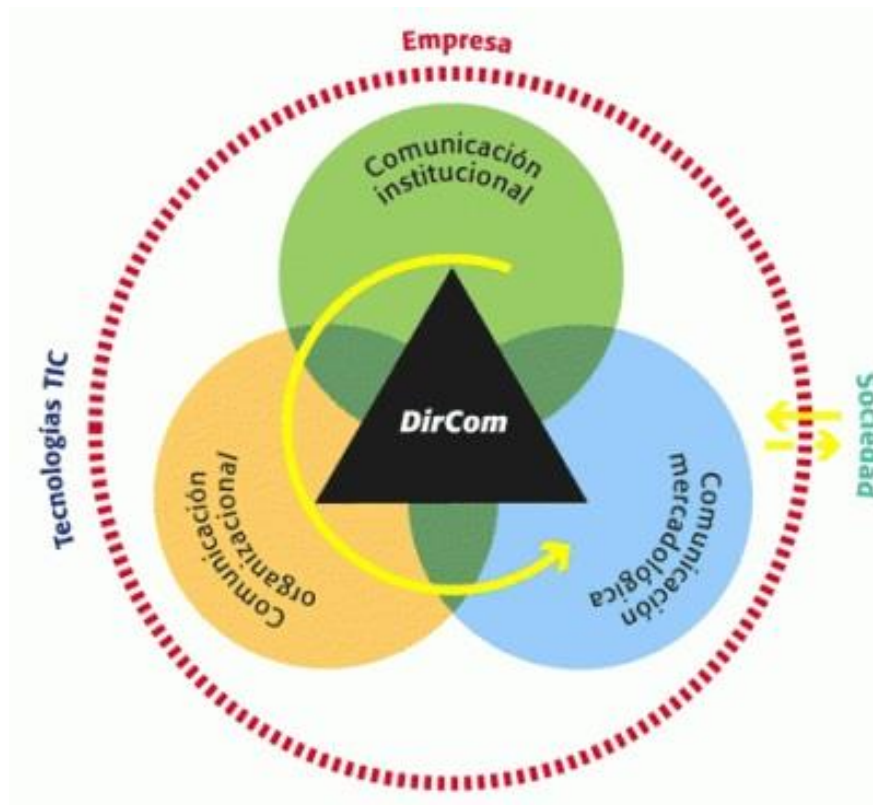


Figura 2 - Modelo DirCom de Joan Costa

Fonte: Morales (2012)

1.1.3. Atratividade organizacional

A atratividade de uma organização diz respeito à percepção que um candidato tem dessa organização como sendo um bom local para trabalhar, e consequente desejo de envolvimento na mesma (Duarte, et al., 2014, p. 243), sendo que, quanto maior a identificação entre os valores do indivíduo e os da organização, maior a atratividade (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 507) e capacidade de retenção (Jonze & Öster, 2013, p. 6). Para esta investigação, consideram-se os indicadores de atratividade apresentados por Duarte et al. (2014, p. 244): características do trabalho e atributos organizacionais; marca do empregador (ME); reputação organizacional (RO); conteúdos nas páginas *Web* da organização; e variedade das formas de comunicação e meios usados no recrutamento.

Acresce ainda relevar que a responsabilidade social sugere ser um fator importante e competitivo na atratividade, pelo que as organizações que considerem este aspeto, quer pela natureza intrínseca da sua missão quer pelo seu sentido social, tendem a atrair mais potenciais candidatos (NATO, 2007, p. 4A9; Duarte, et al., 2014, p. 249).



1.1.3.1. Características do trabalho e atributos organizacionais

Os atributos organizacionais são também considerados pela OTAN (NATO, 2007, p. 4A8) como fator determinante da atratividade. Estes atributos articulam-se em seis categorias: ambiente de trabalho, características esperadas nos colaboradores, tipo de trabalho, estilo de gestão, recompensas e relações chefias-colaboradores. O ambiente de trabalho inclui aspetos tais como o ritmo de trabalho, localização do local de trabalho e dinâmicas sociais (Maxwell & Knox, 2010, p. 899). Como características dos trabalhadores, considera-se o talento, paixão, atitude, aptidão e energia (Biro, 2013), ao que podem ainda acrescentar-se as competências comunicacionais, orientação para os objetivos, sentido de organização, adaptabilidade e criatividade (Sutter, 2013). O estilo de gestão inclui a filosofia de recompensas (e.g. meritocracia versus *status quo*), expectativas sobre os colaboradores (e.g. mais ou menos iniciativa), resposta às necessidades e sugestões dos colaboradores e nível de burocracia. Relativamente às recompensas, consideram-se as tangíveis, tais como o salário e outros benefícios, e as intangíveis tais como oportunidades de formação e de carreira. Finalmente, no tocante às relações chefias-colaboradores, incluem-se as relações mútuas de confiança e respeito (Maxwell & Knox, 2010, p. 899).

1.1.3.2. Marca do empregador (*Employer Branding*)

Em termos genéricos, a marca é a representação de um produto ou serviço, através de um signo, símbolo, design, termo ou a combinação de alguns ou todos estes elementos, (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 502). O conceito de marca, quando aplicado à GRH, recebe a designação de ME (Jonze & Öster, 2013, p. 1).

Vários autores apontam a ME como um fator para atração de candidatos (NATO, 2007, p. 4A8; Wilden, et al., 2010, p. 4; Sivertzen, et al., 2013, p. 474; Figueiredo, 2015, p. 22). No âmbito do recrutamento, a ME é tida como o conjunto de benefícios psicológicos, económicos e funcionais que caracterizam a entidade empregadora e que um potencial candidato considera alcançar ao candidatar-se a um emprego (Ambler & Barrow, 1996, p. 187; Wilden, et al., 2010, p. 2). Já para Jonze e Öster (2013, p. 16), a ME é vista como uma estratégia de comunicação externa e interna, visando recrutar e reter colaboradores, bem como para comunicar uma imagem consistente da organização. Backhaus e Tikoo (2004, p. 501) definem ME como o processo de gestão das perceções e de construção de uma identidade única e diferenciadora da organização, definindo-a como um bom local para nele se trabalhar e visando atrair candidatos e garantir o compromisso dos colaboradores com a organização.



A ME atua ao nível das percepções do candidato, aspeto que o Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE, 2017, p. 9) associa à imagem do Exército e a como esta é transmitida e percebida. Na sua essência, a ME estabelece a identidade da entidade empregadora, englobando os seus valores, sistema, políticas e comportamentos relativamente à atração, motivação e retenção dos candidatos e colaboradores (Wilden, et al., 2010, p. 10). Tem assim um papel no robustecimento da imagem da organização (Sivertzen, et al., 2013, p. 474), devendo por isto estar intimamente relacionada com a marca da organização (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 474). Kunerth e Mosley (2011, p. 24) realçam a ME como um vetor relevante do planeamento estratégico ao nível da GRH, alinhado com outras facetas e marca da organização, e orientado para os públicos externo e interno, visando recrutar e reter colaboradores, aspetos também destacados por Sebastião (2015, p. 123).

A ME é importante no estabelecimento do contrato psicológico entre a organização e o colaborador (Wallace, et al., 2014, p. 23), isto é, o conjunto de expectativas mútuas que dizem respeito ao trabalho, papéis, confiança e influência, estabelecidas por acordo tácito (Pereira, 1999, p. 225), com influência direta na satisfação e retenção dos colaboradores e na RO.

Backhaus e Tikoo (2004, p. 505) apresentam, na Figura 3, um modelo concetual da ME, onde se integram os conceitos da GRH e marketing. Neste modelo, a ME considera a associação à marca, através de pensamentos e ideias que esta evoca na mente dos colaboradores e candidatos, o que afeta a atratividade da organização. Por outro lado, a ME tem impacto na identidade e cultura da organização, promovendo a fidelidade à mesma, com reflexos consequentes na produtividade.

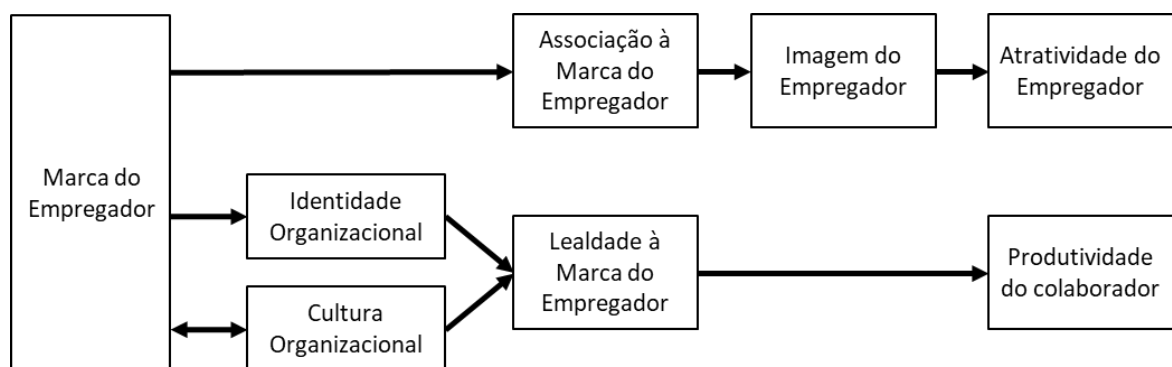


Figura 3 - Modelo Marca do Empregador

Fonte: Adaptado a partir de Backhaus & Tikoo (2004)

Sparrow e Otake (2015, p. 6) e Backhaus e Tikoo (2004, p. 503) apontam que a criação da ME compõe-se por um processo de três passos: desenvolvimento de uma proposta de valor baseada na cultura da organização, modelo de gestão, qualidades e imagem da equipa,



qualidade dos produtos ou serviços prestados; marketing externo dessa proposta, sobretudo destinado a potenciais colaboradores; e marketing interno da ME, tendo em vista manter a promessa feita durante recrutamento e assegurar o compromisso com a organização. A ME deve ser conhecida e explícita, relevante e perceptível, e diferenciada da ME dos competidores (Moroko & Uncles, 2008, p. 164).

1.1.3.3. Reputação Organizacional

Tal como a marca, também a reputação assume um papel essencial no recrutamento (Cappelli, 2001; Sivertzen, et al., 2013, p. 479). Organizações com melhor reputação tendem a atrair mais e melhores candidatos (NATO, 2007, p. 4A11). A investigação reconhece o papel que os colaboradores e a cultura organizacional desempenham na criação da imagem da empresa, interna e externamente (Rokka, et al., 2013, p. 805), o que favorece a atração de RH à organização (Sebastião, 2015, p. 117).

A RO é a imagem que os públicos têm acerca da organização; é a ideia global acerca dos seus produtos, atividades e conduta (Costa, 2010, p. 6). Sivertzen et al. (2013, p. 474) definem RO como o conjunto de características de uma organização, construídas socialmente, definidas pelas ações realizadas e perspetivas futuras. É, portanto, um conceito centrado no público e baseado na ideia de perceção (Costa, 2010, p. 6), já que a imagem é criada na mente do público, sendo, por isso, externa à organização (Sebastião, 2015, p. 111). Este conceito é ilustrado por Sparrow e Otaeye (2015, p. 3), conforme a Figura 4.

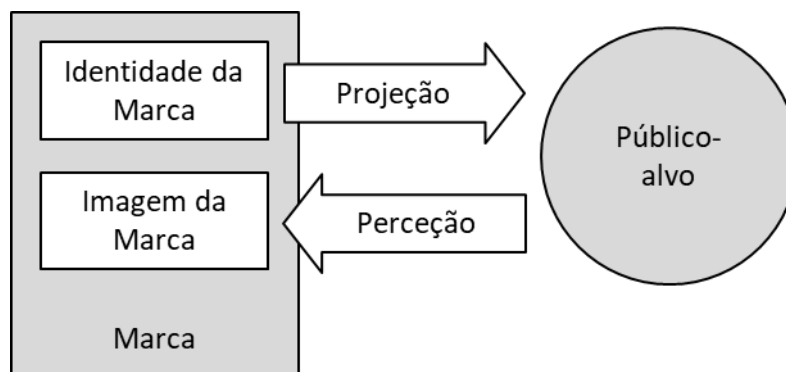


Figura 4 - Projeção da identidade versus imagem percecionada

Fonte: Adaptado a partir de Sparrow & Otaeye (2015)

A RO eficaz resulta da consistência entre a imagem e a identidade organizacional (Quincoses, 2014; Sebastião, 2015, p. 114), pelo que “O que é comunicado e o que é feito deve constituir uma unidade inseparável; o oposto resulta em perda de credibilidade da organização, valor cuja recuperação é muito difícil, e muito caro.” (Santomartino, 2006). Daqui se infere que o modo como organização é percebida pelos diferentes públicos, não é muitas vezes a imagem que a organização deseja transmitir (Quincoses, 2014). De facto, a



informação gerada pela organização tende a ser vista como menos credível que a informação obtida a partir de outras fontes (Wallace, et al., 2014, p. 22), que muitas vezes desconhecem a organização. Por isso, a gestão da reputação constitui-se como uma atividade essencial da comunicação e RP, no sentido de influenciar positivamente as atitudes, valores opiniões e ações dos públicos estratégicos (Sebastião, 2015, p. 116). Daí, a necessidade, por um lado, de conhecer os públicos e com eles criar canais de comunicação (Quincoses, 2014) e, por outro, desenvolver uma política de comunicação (Santomartino, 2006).

1.1.3.4. Conteúdos

As percepções do candidato serão tanto mais fidedignas, quanto mais precisa e completa for a informação fornecida (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 507). As mensagens deverão assim ser claras quanto à cultura do trabalho (carga horária, formalidade das relações, sistema de recompensas, etc.), valores e identidade, promovendo o contrato psicológico (Wallace, et al., 2014, p. 24) e facilitando o ajustamento do candidato à organização (Kim & Park, 2011, p. 640). Também, a facilidade de uso e utilidade sentidas durante a pesquisa numa RSO ou página, afeta a atitude do candidato em relação às mesmas (Nikolaou, 2014, p. 180).

É importante comunicar os atributos organizacionais sob a forma de uma imagem clara, real e atrativa da organização e da vida militar, de modo a que as percepções iniciais sobre a mesma correspondam o mais possível à realidade, com consequências evidentes na satisfação e posterior retenção (NATO, 2007, p. 3A9). Se o potencial colaborador detiver percepções insuficientes ou inconsistentes sobre a organização recrutadora, tenderá a identificar riscos na sua possível candidatura, desistindo da mesma (Wilden, et al., 2010, p. 10). Pesquisas indicam que informações realistas sobre o trabalho e vida nas organizações, incluindo aspetos positivos e negativos, conduzem a expectativas mais precisas e aumentam a confiança e percepções positivas sobre a organização (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 507; NATO, 2007, p. 3A1). Se a mensagem é exclusivamente positiva e as promessas feitas não forem posteriormente cumpridas, existe o risco de insatisfação, com consequente aumento de abandono da organização, afetando negativamente a ME (Jonze & Öster, 2013, p. 9).

Ao invés de ocultar e evitar reclamações e observações públicas menos abonatórias, a transparência torna-se mais importante para a construção da reputação (Pinkard, 2017). Por isso, saber lidar com interpelações menos positivas, demonstra tolerância e fiabilidade (Rokka, et al., 2013, p. 824).

A ME é beneficiada quando a informação recebida pelos potenciais candidatos através dos diferentes canais e meios, incluindo familiares, amigos e comunidade em geral, é



inequívoca e consistente. Mensagens contraditórias ou inconsistentes tornam a organização menos atrativa (Wallace, et al., 2014, p. 23).

A pesquisa revela que as informações com base na experiência em primeira mão são vistas, geralmente, como as mais credíveis, assim como a informação de fontes pessoais e isentas é vista como mais credível do que a informação gerada pela organização (Sivertzen, et al., 2013, p. 479).

A diversidade no tipo de conteúdos tende a aumentar a eficácia da divulgação. De uma maior variedade resultam mais estímulos, que por sua vez tendem a causar atitudes mais marcantes e duradouras (NATO, 2007, p. 3A7). O uso de vídeos demonstrativos e com testemunhos reais sobre um determinado trabalho, são bons exemplos de divulgação das características reais do trabalho (NATO, 2007, p. 4A17)

Cabe ainda dedicar uma palavra sobre o equilíbrio dos conteúdos nas RSO de recrutamento. Chaffey (2016) aponta que 80% das pesquisas resultam de 20% das palavras-chave, e 80% das partilhas, de 20% de conteúdos. Beule (2013) e Vos (2014) sugerem que o Princípio de Pareto³ deve aplicar-se na gestão dos conteúdos, como ilustrado na Figura 5, sendo que 80% dos conteúdos devem ser estimulantes e úteis ao público, enquanto que os restantes 20% deverão dedicar-se à venda do produto. Isso significa que 80% dos conteúdos devem ter como objetivo manter o público envolvido e interessado na organização, enquanto 20% deve dedicar-se ao recrutamento (Harman, 2015).

³ Princípio de Pareto, ou regra dos 80/20, afirma que, para muitos eventos, aproximadamente 80% dos efeitos resultam de 20% das causas.

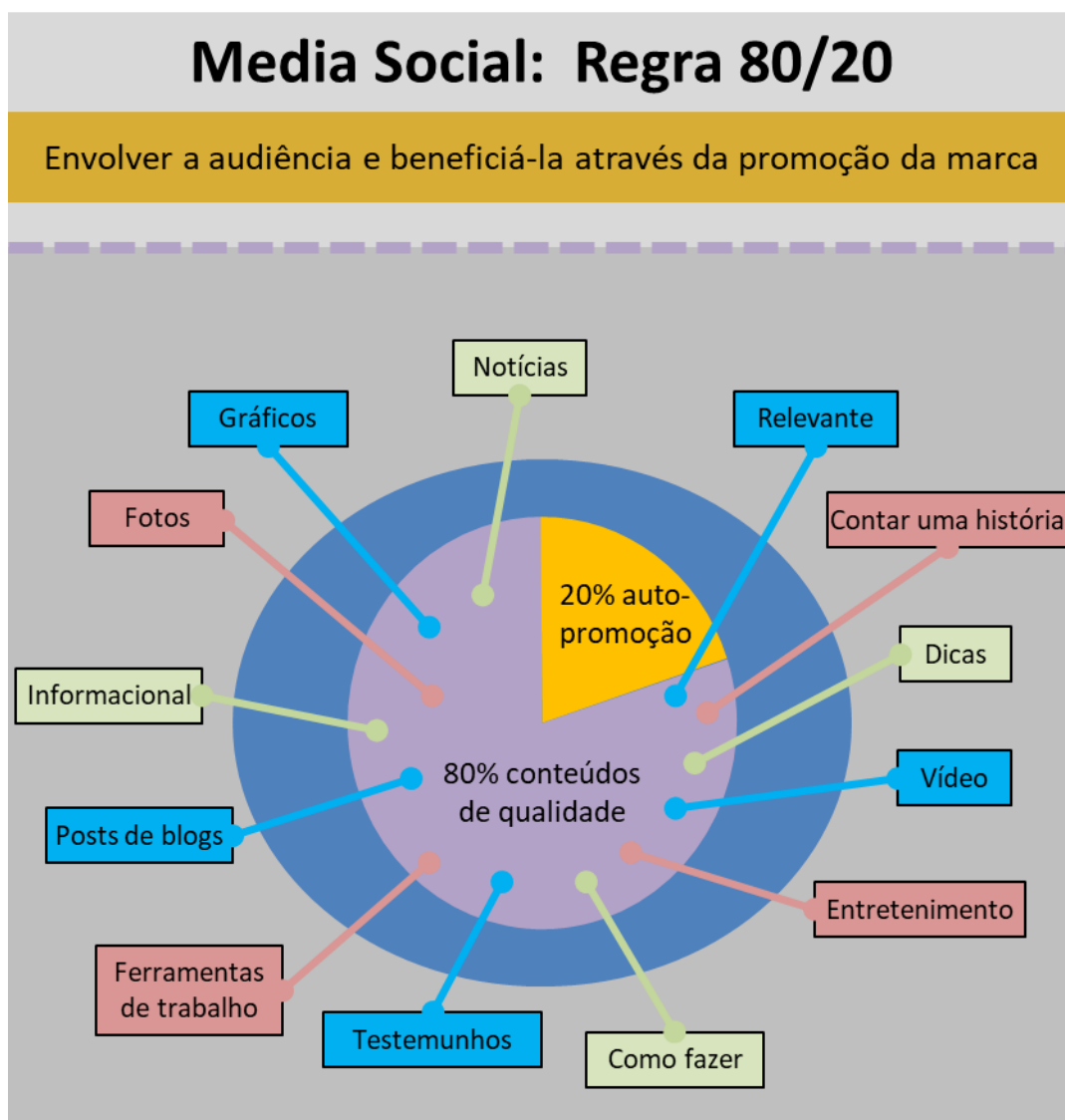


Figura 5 - Conteúdos nas RSO, regra 80/20

Fonte: Adaptado a partir de Company.com (s.d.)

1.1.4. Word-of-Mouth (passa-palavra)

O *Word-of-Mouth* (WOM) consiste na comunicação oral, informal e pessoal, entre um emissor e um recetor, ambos externos a uma organização, acerca de uma marca, produto ou serviço dessa organização (Eisingerich, et al., 2014). Para Berger (2014, p. 3) inclui a discussão e partilha relativa a um produto e suas características, por via de recomendações diretas ou simples menção, presencialmente ou nas RSO, afetando a maioria das decisões pessoais (Kozinets, et al., 2010, p. 71). Pode assim considerar-se o WOM *pull*, sob a forma de conselho ou opinião em resposta a uma solicitação direta, ou o WOM *push*, quando é emitida uma opinião no decurso de conversa informal (Sebastião, 2015, p. 231).

A WOM condiciona a apreciação que um potencial candidato faz da ME (Kozinets, et al., 2010, p. 20), facilitando a aquisição de informações, reduzindo o risco e aumentando a



confiança de que a decisão de candidatura é, ou não, correta (NATO, 2007, p. 4A9; Berger, 2014, p. 23). Como a OTAN refere, a intenção de candidatura é influenciada pela forma como os pais e outros públicos percecionam as FFAA (NATO, 2007, p. 4A11). As RSO mostram o que o público pensa de um produto ou serviço, bem como a forma como a organização aborda as questões que lhe são apontadas. Para os candidatos, mais do que visitar as páginas oficiais, é importante ver o que os outros dizem acerca da organização (Pinkard, 2017), pois a informação transmitida através de WOM tende a ser entendida como mais credível que a informação emitida sob controlo da organização (NATO, 2007, p. 4A12).

A internet permitiu uma abordagem diferente ao WOM, o WOM eletrónico (eWOM). Neste caso, a comunicação é escrita, sob forma de comentários e revisões críticas, alcançando um maior número de recetores, os elementos da rede social estabelecida (Eisingerich, et al., 2014, p. 4), da qual fazem parte colegas, família, amigos e conhecidos.

Também os colaboradores detêm um papel essencial no processo da construção da ME e RO da organização, podendo o seu testemunho, se inconsistente com as mensagens da organização, minar a credibilidade da mesma (Berthon, et al., 2005, p. 153; Wallace, et al., 2014, p. 22; Rokka, et al., 2013, p. 824).

1.2. Metodologia da investigação

Com base na revisão de literatura e entrevistas exploratórias desenvolveu-se o modelo de análise, apresentado na Figura 6, orientador da construção dos instrumentos de recolha de dados e da investigação em geral.



Figura 6 - Modelo de análise

Constituem-se como variáveis e indicadores, os elementos constantes da Quadro 3.



Quadro 3 - Variáveis e Indicadores

| Variáveis | Indicadores |
|-----------------------|---|
| Comunicação integrada | Planos de comunicação |
| | Públicos-alvo |
| | WOM |
| | Atores |
| Atratividade | Características do trabalho e Atributos organizacionais |
| | Marca do empregador |
| | Reputação Organizacional |
| | Conteúdos |
| | Formas de comunicação e meios usados |

A análise das características do perfil sociológico, motivações da população-alvo e acesso às TIC, foi feita mediante a análise de dados estatísticos, suportada pela consulta bibliográfica e pela recolha de dados através de um inquérito por questionário (Apêndice A), aplicado entre 17 de janeiro e 16 de fevereiro de 2018, aos candidatos aos Ramos das FFAA que se apresentaram no Centro de Recrutamento da Armada e Gabinete de Classificação e Seleção da Amadora, do Exército. No caso da Força Aérea, e porque durante esse período não decorreu a prestação de provas de classificação e seleção, o questionário foi aplicado aos militares do RC em frequência da Instrução Complementar do Curso de Formação Geral Comum (CFGC), no Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea (CFMTA). Antes de ser aplicado, foi realizado um pré-teste junto de uma amostra de seis militares em RC, do Instituto Universitário Militar (IUM). A forma de aplicação foi em papel, pela impossibilidade de os Centros de Recrutamento disponibilizarem meios informáticos aos candidatos, para resposta. Após recolha, os dados foram vertidos para uma folha do programa Excel 2016.

Este questionário permitiu ainda fornecer dados que contribuem para a caracterizar as práticas de utilização de RSO em vigor nas FFAA, sob a perspetiva das suas potencialidades e vulnerabilidades.

Foram também aplicadas entrevistas semiestruturadas (Apêndice C), diferenciadas de acordo com as entidades entrevistadas, a entidades nacionais e estrangeiras, com o intuito de aquilatar das potencialidades do uso das RSO no âmbito do recrutamento, potencialidades e



vulnerabilidades decorrentes da aplicação atual das RSO nas FFAA portuguesas e boas práticas no uso das RSO em FFAA de países estrangeiros.

Das entidades nacionais, conta-se o Diretor-Geral dos Recursos da Defesa Nacional, Superintendente de Pessoal da Marinha, Diretor de Administração de RH do Exército, Chefe do Centro de Recrutamento da Força Aérea (CRFA), e Oficiais de RP, do Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA) e dos Ramos (Apêndice B). Como entidades estrangeiras (Apêndice B), foram entrevistados: Martha Phillips, codiretora da empresa de Comunicação e RP *Source Marketing Communications*, no Reino Unido (RU), Coronel José Manuel Saenz Gutierrez, Chefe da *Área de Información y Captación de la Subdirección General de Reclutamiento* do *Ministerio de Defensa*, de Espanha e Coronel David A. Lee (*retired*), ex-Diretor de Marketing do Exército dos EUA, em 2008/2009, responsável pelo desenvolvimento da campanha “*Army Strong*” (Lee, 2007), posteriormente contratado pela empresa Amazon, em 2012, para desenvolver o programa de marca global da companhia.

O guião das entrevistas foi enviado, antecipadamente, por e-mail, às várias entidades entrevistadas. Uma vez devolvidas as respostas, foram feitas as iterações necessárias para aprofundar e melhor esclarecer alguns aspetos. Para analisar a informação recolhida nas entrevistas recorreu-se à análise de conteúdo, enquanto conjunto de técnicas de análise que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdos de mensagens, visando a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção, recorrendo, para isso, a indicadores. (Bardin, 2002, p. 38).



2. As Redes Sociais *Online* e o recrutamento

Neste capítulo enquadra-se a utilização e importância das RSO na perspetiva do recrutamento, de acordo com a literatura existente e com o resultado de uma entrevista a um especialista sobre o assunto em apreço. É lançado também um olhar sobre as características do público-alvo - potenciais candidatos, na ótica dos seus traços comportamentais e preferenciais, na utilização das RSO. Finalmente é analisado o caso das FFAA, consubstanciado nos resultados de um inquérito por questionário, caracterizando a amostra e a consulta efetuada às RSO.

2.1. E-recrutamento

As RSO são baseadas nas relações *online* entre indivíduos com ligação e/ou interesses comuns (Altermann, 2010). As redes sociais, enquanto grupos de indivíduos com algum nível de relação ou interesse mútuo, sempre existiram, fazendo parte da condição social do ser-se humano, tendo ganhado uma nova dinâmica com o advento da internet. As RSO são uma categoria dos media sociais (do inglês *Social Media*), não significando, por isso, a mesma coisa. As RSO, que em 2005 se chamavam "*sites* de relacionamento", são ambientes onde os indivíduos expõem os seus perfis, através de dados (fotos, textos, vídeos), interagindo com outros membros, criando listas de amigos e comunidades. Já os media sociais, que em 2005 se chamavam "*novos media*" (Telles, 2010), são "*ferramentas online* usadas para divulgar conteúdos, ao mesmo tempo que permitem a relação com outras pessoas." (Altermann, 2010). Portanto, uma RSO é sempre um media social, mas a relação inversa já não é necessariamente verdadeira. Se alguém usar qualquer ferramenta da *Web 2.0*⁴ com intuito de apenas divulgar conteúdo, esta ferramenta é um media social. Caso haja interação, passa a ser também uma rede social, pelo que o critério para determinar em que categoria uma rede se encaixa, é o seu propósito principal, isto é, partilha de conteúdo ou criação de relacionamentos (Altermann, 2010).

Com o advento da internet, media sociais, RSO e software de recrutamento, o processo de recrutamento é hoje, e em grande medida, efetuado *online*, abrangendo todas as funções do recrutamento tradicional, recebendo a designação de e-recrutamento (Aboul-Ela, 2014, p. 41; Melanthiou, et al., 2015, p. 35). O e- recrutamento é muito dependente das RSO, que

⁴ *Web 2.0* é o termo utilizado para identificar um conjunto de ferramentas da internet, que permite aos utilizadores a "[...] construção de uma nova «realidade» onde é possível partilhar experiências e construir relações interpessoais." (Sebastião, 2009, p. 145). Termo introduzido em 2004 por Tim O'Reilly, *Web 2.0* materializa uma segunda vaga do desenvolvimento da *World Wide Web*, ou internet, sendo neste contexto que surgem as RSO e media sociais (Sebastião, 2009, p. 145).



atuando de forma integrada com outros canais, tais como o WOM, afirmam-se como um instrumento importante na atração de candidatos (Melanthiou, et al., 2015, p. 36), levando as organizações a mudar a sua atitude relativamente ao modo de planejar e conduzir o recrutamento (Sivertzen, et al., 2013, p. 75; Melanthiou, et al., 2015, p. 38; Pedroso, 2016, p. 16).

Neste contexto, o papel desempenhado pelo WOM no recrutamento tem vindo a ganhar terreno. Desde sempre que as conversas entre consumidores se consideram mais influenciadoras do que as comunicações oficiais de marketing. Na sua forma mais original, esta relação é apresentada como o modelo WOM orgânico (Kozinets, et al., 2010, p. 72), ocorrendo entre dois consumidores, sem qualquer influência da organização (Figura 7).



Figura 7 - Modelo WOM orgânico

Fonte: Adaptado a partir de Kozinets, et al. (2010)

Face à perceção deste fenómeno, as organizações desenvolveram esforços para influenciar o WOM dos consumidores, através dos métodos tradicionais, tais como os anúncios e atividades promocionais, a que Kozinets et al. (2010, p. 72) apelidam de modelo de influência linear (Figura 8), em que alguns consumidores são reconhecidos e identificados como líderes de opinião.

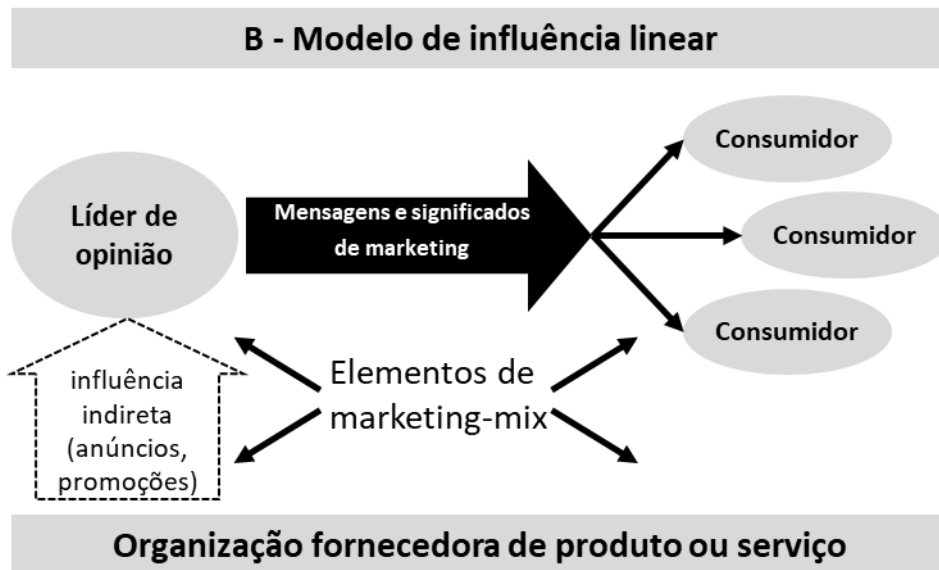


Figura 8 - Modelo WOM de influência linear

Fonte: Adaptado a partir de Kozinets, et al. (2010)

A internet permite agora atingir níveis de influência do WOM sem precedentes, que merecem, por parte das organizações, campanhas de comunicação suportadas por software adequado, em que as comunicações por via de WOM são coproduzidas em redes de consumidores, conforme o modelo da coprodução em rede apresentado na Figura 9 (Kozinets, et al., 2010, p. 72).

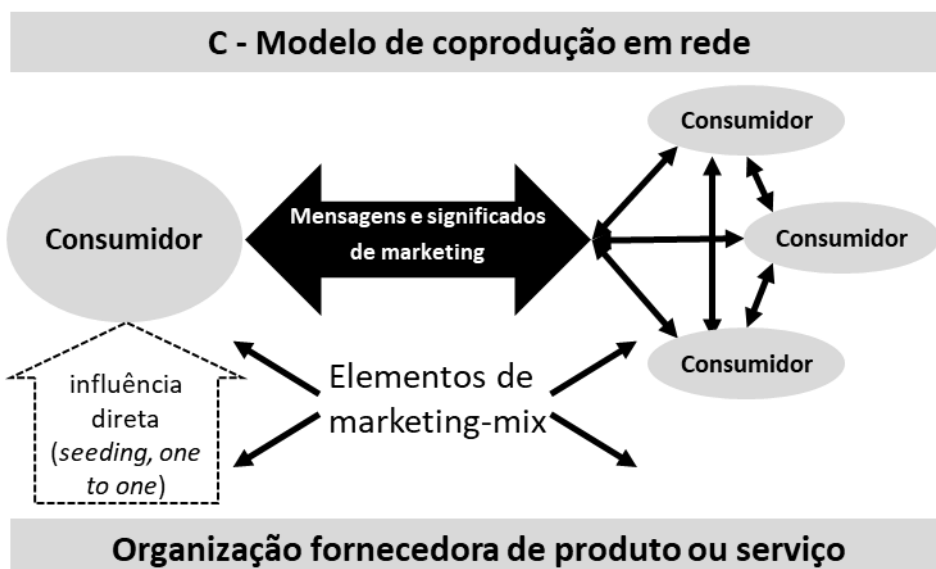


Figura 9 - Modelo WOM de coprodução em rede

Fonte: Adaptado a partir de Kozinets, et al. (2010)

Cappelli (2001) destaca a importância da integração das atividades de recrutamento com as restantes campanhas de marketing, como garante do sucesso do e-recrutamento,



indicando que toda e qualquer página principal duma organização deve ser desenhada tendo em conta os potenciais candidatos que as irão consultar.

São cada vez mais as organizações que, diariamente, investem no mundo digital através da criação de perfis nas RSO, procurando assim alcançar públicos mais vastos e possibilitando uma maior velocidade de difusão da informação, de forma a ganhar mais visibilidade e notoriedade e atrair mais candidatos (Melanthiou, et al., 2015, p. 32; Figueiredo, 2015, p. 25). Para além desta vantagem, outros benefícios decorrentes do e-recrutamento podem ser contabilizados, tais como a facilidade de acesso à informação, redução do tempo do ciclo de recrutamento, atração de candidatos passivos, cobertura global e mais abrangente independentemente da distribuição geográfica, informação atualizada e em regime permanente, e baixo custo (Aboul-Ela, 2014; Nikolaou, 2014; Melanthiou, et al., 2015, p. 35), o que justifica a preferência desta via pelas organizações, em geral. Cappelli (2001) refere que, para além da economia de tempo, os custos estimados nesta modalidade rondam 1/20 dos custos usados pela via tradicional,

Todavia, a velocidade da informação, transparência e alcance do eWOM conseguidos através das RSO apresenta sérios riscos e desafios às organizações, no que respeita à RO e ME (Rokka, et al., 2013, pp. 806, 814). A RO é colocada em jogo sempre que ocorrem eventos negativos, como um tópico de discussão desfavorável ou a rápida disseminação de um vídeo viral *online*. Ainda no âmbito dos desafios, realça-se que por parte dos candidatos é esperado feedback imediato às suas questões e interpelações (Nikolaou, 2014, p. 180).

No entanto, as RSO também oferecem potenciais benefícios na gestão da reputação, havendo evidências de uma relação entre uma boa RO e a intenção de candidatura e recrutamento (Rokka, et al., 2013, p. 806; Sivertzen, et al., 2013, p. 479).

Para garantir o sucesso na divulgação da RO e da marca da organização, esta deverá considerar possuir uma equipa de gestão das RSO competente, que inclua utilizadores da internet da geração Y (Rokka, et al., 2013, p. 807). Essa gestão das RSO deve ser contínua, com constante acompanhamento dos resultados e análise de métricas, exigindo aos gestores das RSO competências no domínio da seleção e produção de imagens, escrita, atendimento ao público, compreensão dos motores de busca e compreensão dos mecanismos de marketing. Estes conhecimentos e competências, aliados ao tempo gasto em publicação, envolvimento, pesquisa e análise nas várias plataformas eleitas pela organização, requerem pessoal competente e dedicado (Rijo, 2018).



2.2. Potencialidades do uso das Redes Sociais Online no recrutamento

Para além da revisão bibliográfica sobre o assunto, decidiu-se ainda saber o que os especialistas pensam sobre a importância e vantagens da atual utilização das RSO em contexto do recrutamento. Para o efeito, foi conduzida uma entrevista semiestruturada a Martha Phillips (2018), codiretora da *Source Marketing Communications*, no RU, e ex-assessora para a área da Comunicação, no Governo do RU. A *Source Marketing Communications*, foi criada em 2001 e de entre os serviços que oferece, aponta-se a promoção da RO de organizações e empresas e respetivos produtos e serviços; planeamento e operacionalização de campanhas estratégicas de media e RP, orientadas para públicos-alvo específicos; gestão de RSO, campanhas de marketing, comunicação interna e comunicação integrada.

A entrevistada salienta a grande importância do papel das RSO no recrutamento, referindo que, atualmente no RU, 73% indivíduos entre os 18-34 anos encontraram o seu emprego mais recente através das RSO. Estas devem por isso fazer parte da estratégia de recrutamento das organizações. Para além do mais, há a acrescer as vantagens do baixo custo e da eficácia, já que a publicidade veiculada pelas RSO facilita o direcionamento aos públicos-alvo pretendidos, através dos conteúdos mais adequados, alcançando um maior número de potenciais candidatos e reforçando as relações com estes e com os colaboradores.

Destaca ainda a gestão da RO como papel principal das RSO, que através da comunicação bidirecional entre organização e potenciais candidatos, promove a constante melhoria da imagem da organização.

Questionada sobre o entendimento dos colaboradores como público-alvo específico, Martha Phillips ilustra este aspeto com a prática seguida na sua empresa. Refere assim que na *Source* é usado o modelo RACE (*Reach, Act, Convert and Engage*)⁵, como parte da estratégia de *social media*. Com a fase “*Engage*”, pretende-se que cada colaborador seja um embaixador da marca da empresa, levando-a mais longe na sua reputação e sucesso. Trata-se do empoderamento dos colaboradores, já que estes, sendo os representantes da marca, são quem melhor divulga a organização através das suas redes, que por sua vez e em efeito de cascata, influenciam as redes dos seus amigos e conhecidos. É importante envolver os colaboradores para “contar a sua história” (Phillips, 2018).

A entrevistada alude que os conteúdos divulgados aos potenciais candidatos devem gerar perceções de um bom trabalho, com perspectivas futuras, regalias e bom salário. Devem

⁵ Tradução do autor: Alcançar, Agir, Converter e Envolver.



refletir a ME, relevando explicitamente porque é que a organização é um bom local para se trabalhar. Os conteúdos adequados permitem aumentar a visibilidade da organização e enriquecer as buscas através do *Search Engine Optimization* (SEO)⁶ e partilhas. Questionada sobre o tipo e qualidade de conteúdos, aponta que ótimos conteúdos devem ser iniciadores de interação, abrindo caminho para divulgar o que realmente se pretende junto dos públicos-alvo. Alerta, contudo, que é importante estar preparado para responder às questões e fomentar essa interação.

Estes conteúdos devem vir refletidos numa estratégia de marketing, elaborada antecipadamente. O plano de mensagens e conteúdos deve permitir: identificar influenciadores (jornalistas, *bloggers*, associações, editores, colaboradores e ex-colaboradores); controlar a atividade, incluindo *retweets*⁷/partilhas, usando *hashtags*⁸ de influenciadores, conversas, comentários e opiniões; identificar redes relevantes; utilizar *hashtags* de forma a comunicar as mensagens-chave, aderir a conversas e encorajar as interações; encorajar interações com parceiros das RSO; promover os melhores conteúdos.

Com base nos diferentes públicos-alvo e definição de medidas de sucesso, devem escolher-se os diferentes canais, devendo as organizações ser capazes de avaliar os efeitos dos conteúdos, através da utilização de métricas.

Finalmente, questionada sobre a eventual necessidade de existência de competências adequadas por parte de quem gere as RSO nas organizações, Martha Phillips refere que é importante haver quem tenha o conhecimento que permita integrar todos os canais de comunicação e marketing nas campanhas de divulgação, de forma a torná-las consistentes, fortes e integradas.

2.3. Caracterização dos potenciais candidatos

Um dos desafios que hoje se coloca às FFAA é o de lidar com grupos marcadamente heterogéneos. De entre os potenciais candidatos às fileiras, identificam-se duas gerações distintas: os *millenials*, ou geração Y e os *centennials*, ou geração Z. Apesar de serem gerações contíguas e, aparentemente, haver a tendência natural de categorizar os jovens pertencentes a ambas como apresentando traços comportamentais e expectativas

⁶ Também conhecido como otimização de *sites*, é definido como uma forma de conseguir um melhor posicionamento de uma página ou *site* nos resultados de busca, permitindo assim incrementar os acessos a essa página ou *site*. O SEO surge com a nova geração de *sites* de busca, que, através de algoritmos próprios, substituem a tradicional apresentação dos resultados de busca por ordem alfabética, pela relevância das páginas (Fonseca, 2013).

⁷ Replicar algo que já foi escrito (7Graus, 2011).

⁸ Palavra chave que categoriza um determinado conteúdo nas RSO (7Graus, 2018).



semelhantes, tal não se verifica. Como grande implicação para as organizações, resulta que o modelo tradicional de recrutamento, gestão e retenção dos colaboradores, não se aplica mais (Oliveira, et al., 2012, p. 25).

2.3.1. Geração Y

A geração Y compreende os indivíduos nascidos depois de 1978 e até 1995, sendo considerada “[...] a primeira geração da História totalmente imersa na interatividade, hiperestimulação e ambiente digital.” (Oliveira, et al., 2012, p. 24). Encarando o trabalho como desafio e diversão, a geração Y preza o ambiente informal, com transparência e liberdade, dando importância a aspetos tais como o ambiente de trabalho e a facilidade de comunicação com as chefias, que idealmente deverão apresentar-se como sendo justas e motivadoras (Korakin & Ziv, 2008, p. 12; Hays, 2015, p. 9).

Possuindo uma escolaridade superior à geração que a antecede, a geração Y é ainda mais informada possuindo uma ligação permanente aos media. É uma geração habituada à mudança criativa, flexível, participativa e aprecia a mobilidade. É também imediatista e orientada para os resultados, priorizando as questões pessoais em relação às questões profissionais, não lidando bem com restrições, limitações e frustrações (Korakin & Ziv, 2008, p. 12; Oliveira, et al., 2012, p. 24).

Esta geração, contrariamente à anterior que idealizava fazer carreira na mesma organização, com benefícios proporcionais aos anos de efetividade, almeja a obtenção de um pacote salarial elevado, sem deixar, contudo, comprometer a realização pessoal e equilíbrio e satisfação entre a vida pessoal e profissional (Hays, 2015, p. 12).

2.3.2. Geração Z

A geração Z compreende os indivíduos nascidos de 1996 até aos dias de hoje (Oliveira, et al., 2012, p. 24), constituindo-se atualmente como a geração com mais candidatos às FFAA, em RC/RV. No que se refere às TIC e media, esta geração cresce num ambiente tecnológico mais evoluído e sofisticado que a sua predecessora, sendo mais proficiente no uso da internet (Schroer, 2008, p. 9). É a geração da profusão da informação e do seu rápido acesso, acostumada a usar levemente a tecnologia na resolução dos seus problemas diários e para encontrar quem procuram, tudo a partir do local onde se encontram. Seletivos nos seus relacionamentos, tendem a conviver presencialmente com aqueles com quem se identificam quanto ao seu estilo de vida, enquanto que com as restantes pessoas, preferem o mundo virtual. Um tanto desconfiada quanto ao assunto de carreira de sucesso e estudos formais, detém uma visão menos idealista e mais pragmática sobre o futuro, consciente de



que as oportunidades escasseiam e que nem todos terão igual acesso às mesmas (Oliveira, et al., 2012, p. 25).

É também a geração que cresceu num contexto económico e social muito mais precário que o dos *millennials* e, talvez por isso, é talvez a primeira geração a considerar que o conceito de emprego para toda a vida, já não existe. Esta geração não trabalha para enriquecer, mas sim para sobreviver e prefere trabalhar em organizações mais abertas, flexíveis, dotadas de forte componente tecnológica, inovação e criatividade, com planos de carreira e progressão mais transparentes e canais informais e diretos de comunicação com as lideranças de topo (Expresso, 2017).

Procurando desafios constantes, não suporta ficar na mesma organização por muito tempo, pelo que os mecanismos tradicionais de recrutamento, seleção e desenvolvimento profissional devem ter em conta a rotatividade que essa nova geração impõe (Oliveira, et al., 2012, p. 26).

2.3.3. Acesso às Redes Sociais *Online*. Panorama nacional.

Quanto à caracterização do público-alvo - potenciais candidatos, importa analisar as tendências atuais no que concerne ao acesso às TIC e à consulta das RSO.

De acordo com dados do Instituto Nacional de Estatística (PORDATA, 2018), em 2017, 76,9% dos agregados domésticos privados possuem ligação à internet, dos quais 76,4% através de banda larga. Ainda relativamente a agregados domésticos privados e ainda relativamente a 2017, 71,5% possuem pelo menos um computador.

De um estudo realizado em agosto de 2017, pela *Marktest Consulting* (Marktest, 2017), sobre uma amostra composta por 818 indivíduos⁹, conclui-se que relativamente às contas ou perfis criados nas RSO (Figura 10), o *Facebook* destaca-se das restantes (95,5%), seguido do *Instagram* (50,2%), *Whatsapp* (48,1%) e *Youtube* (45,9%). A distribuição dos perfis por faixas etárias no *Facebook* é relativamente uniforme. No que respeita ao *Youtube*, a preferência recai na faixa etária dos 15-34 anos, decrescendo para cerca de metade nas faixas etárias seguintes. Já no *Instagram*, registam-se 80,4% na faixa dos 15-24 anos, contra os 53,6% na faixa seguinte, com valores menores ainda nas faixas mais avançadas.

⁹ Dos quais 51% do género masculino e 49% do género feminino; 21% entre 15 e 24 anos, 26% entre os 25 e 34 anos, 27% entre os 35 e 44 anos e 26% entre os 45 e 64 anos.

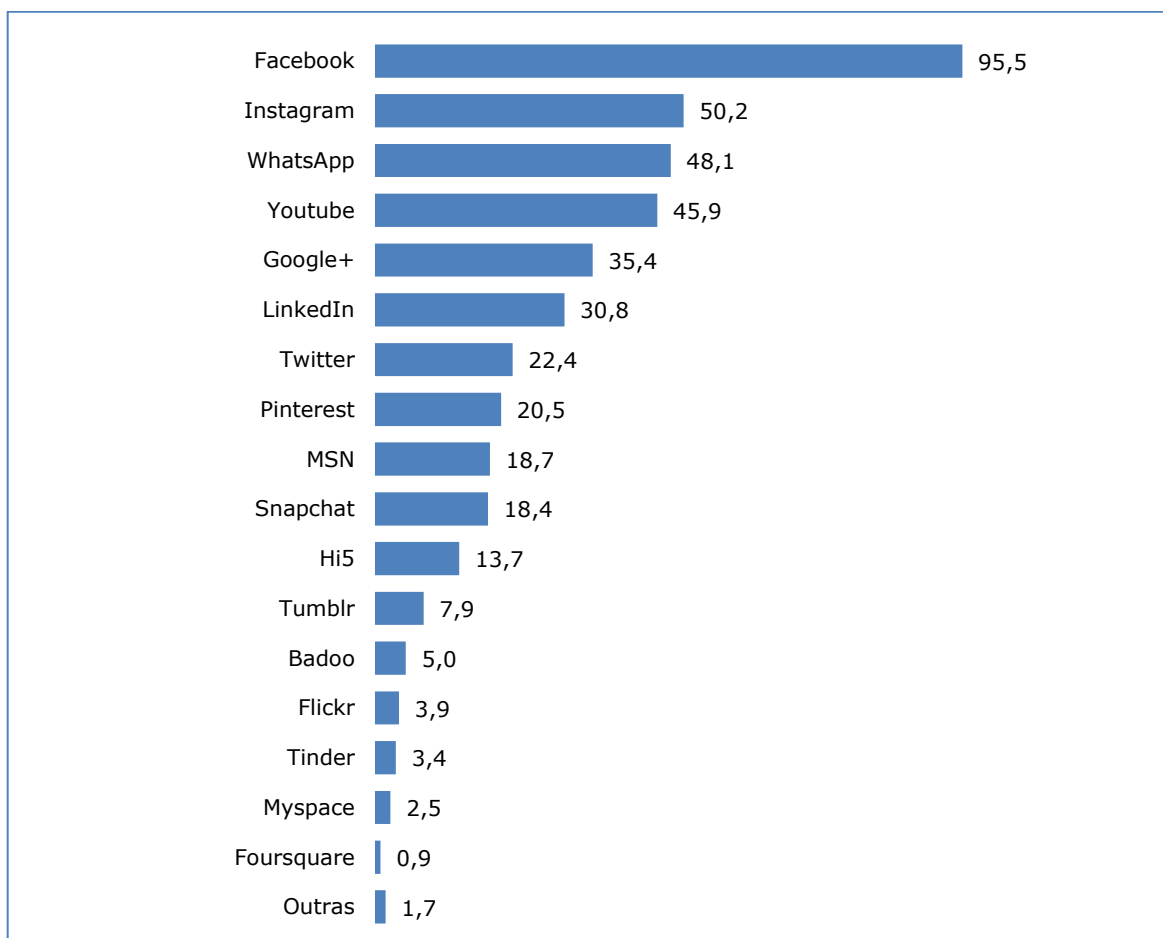


Figura 10 - RSO onde tem perfil criado ou possui conta (em %)

Fonte: Marktest (2017)

Quanto às funcionalidades mais utilizadas (Figura 11), destaca-se o envio/receção de mensagens (77,7%), visualização de vídeos (67,3%), utilização de *chat*¹⁰ (64,9%), comentário de publicações de amigos (62,3%), leitura de notícias (61,6%) e gostar de publicações da sua rede de contactos (56,1%). Dá-se um particular destaque para a visualização de vídeos e uso do serviço de *chat* nas faixas etárias dos 15-24 e 25-34 anos, relativamente às outras e sem variações significativas entre elas.

¹⁰ Conversação.

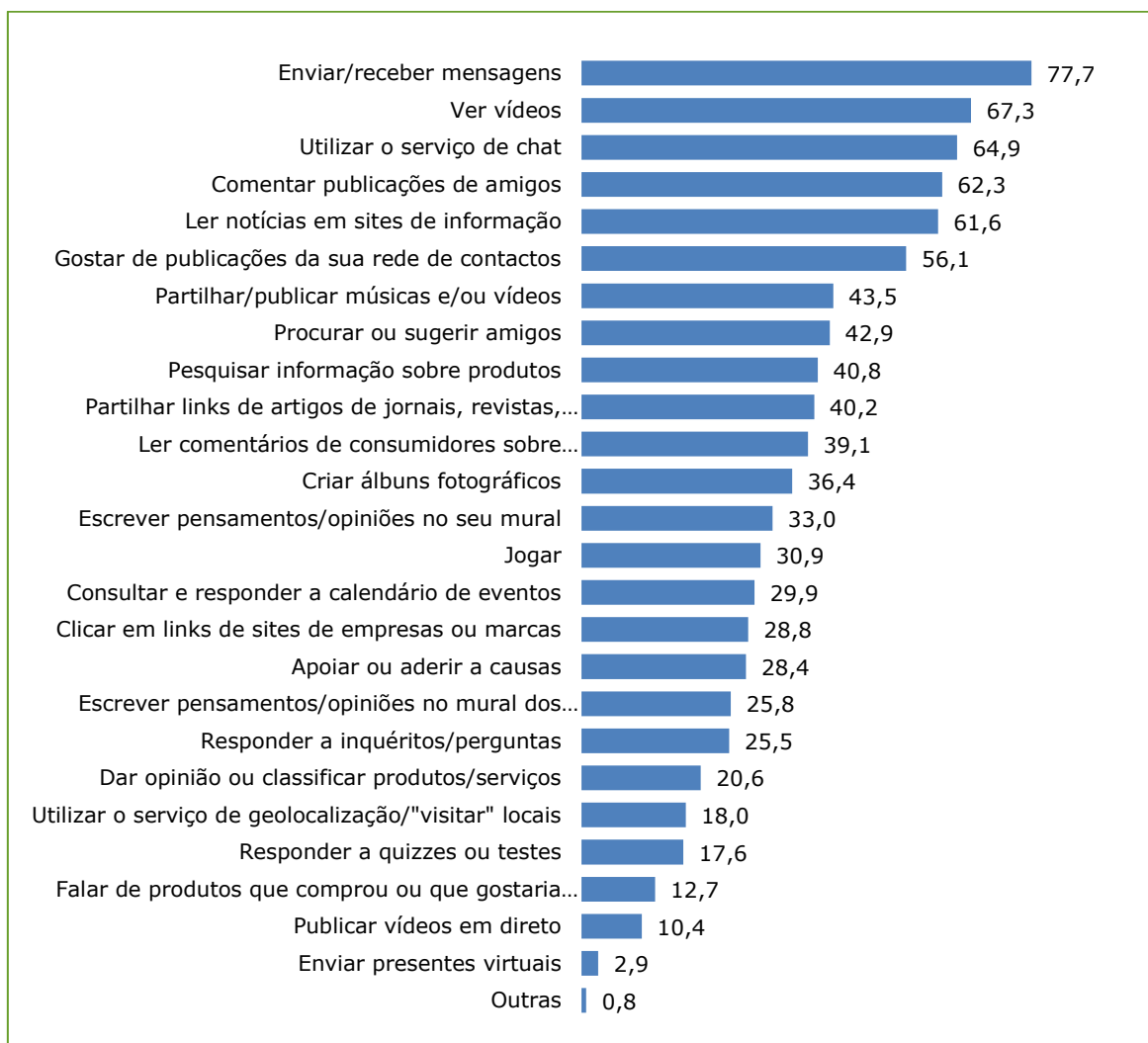


Figura 11 - Funcionalidades das RSO que costuma utilizar (em %)

Fonte: Marktest (2017)

O período do dia em que se verifica maior acesso é das 20 às 22 horas (75,9%) e das 22 às 24 horas (72,5%), em todos os escalões etários, de uma forma geral (Figura 12). Regista-se, contudo, que o escalão dos 15-24 anos lidera o acesso, em qualquer período do dia.

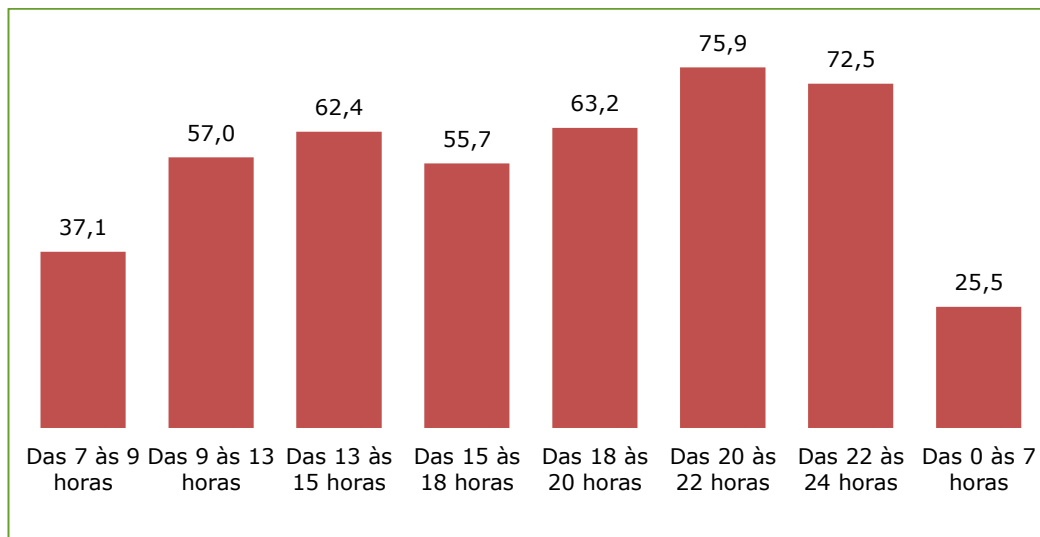


Figura 12 - Períodos horários de acesso a sites de redes sociais (em %)

Fonte: Marktest (2017)

Independentemente do escalão etário e com valores bastante aproximados, o maior acesso verifica-se durante o fim-de-semana, conforme a Figura 13. Já no que diz respeito ao tempo dedicado na consulta das RSO, o escalão dos 15-24 anos leva dianteira relativamente aos restantes escalões, com 28,6% a dedicar 1 a 2 horas e 36% a dedicar mais de 2 horas, contra 21,9% e 20,4% no escalão 25-24, para os mesmos períodos de tempo.

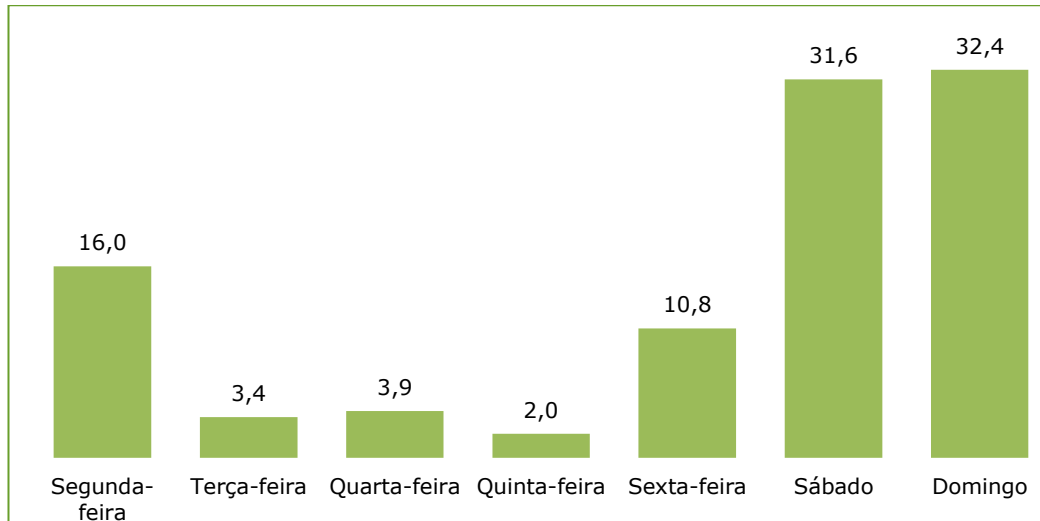


Figura 13 - Acesso por dia da semana (em %)

Fonte: Marktest (2017)

No que concerne às tecnologias utilizadas (Figura 14) destaca-se o uso do smartphone, independentemente do escalão etário, mas com valores mais elevados no escalão dos 15-24 anos (91,5%), seguido dos escalões 25-34 anos (87,3%), 35-44 anos (74,1%) e 45-64 anos (53,2%). O escalão 15-24 anos detém também a liderança no uso de computador portátil (75,5%) seguido dos restantes escalões, com 51%, 49,9% e 51,8%, respetivamente.

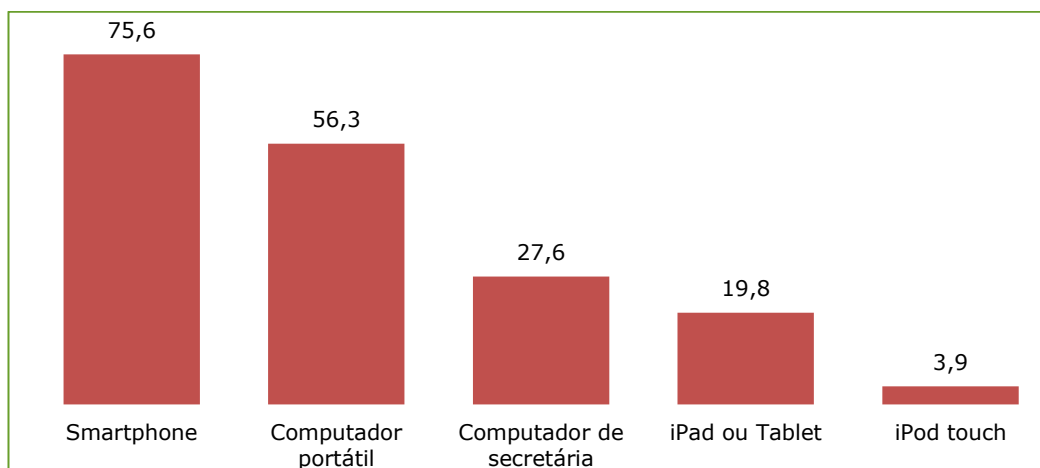


Figura 14 - Equipamentos utilizados para aceder às RSO (em %)

Fonte: Marktest (2017)

2.4. O caso das Forças Armadas

O inquérito por questionário aplicado aos candidatos às FFAA e militares do RC em frequência da Instrução Complementar do CFGC, no CMFTA, incidiu sobre uma amostra de 549 indivíduos. Destes, 523 acederam às RSO dos Ramos, durante o período que antecedeu e acompanhou o processo de candidatura. A distribuição por Ramos foi a seguinte: Marinha – 25%, Exército 27% e Força Aérea – 48%. No que diz respeito a categorias, 11% concorreram à categoria de Oficial, 34% à de Sargento e 55% à de Praça. 15% são do género feminino e 85%, masculino. Quanto a grupos etários, 32% são *millenials*, enquanto que 68% são *centennials*.

Quanto à razão de candidatura (Figura 15), apurou-se como principais razões a influência dos pais e familiares (78,5%), influência de amigos militares (59,2%) e a consulta das páginas institucionais dos Ramos (53,2%). A consulta das RSO representa 37,7%. Estes dados corroboram os dados obtidos no recente estudo da DGRDN¹¹, onde os canais de carácter informal, sobretudo familiares e amigos, têm maior peso na influência de candidatura, seguidos do Dia da Defesa Nacional, sites dos Ramos e só depois as RSO (DGRDN, 2017, p. 54).

¹¹ Estudo da caracterização sociodemográfica e de satisfação organizacional dos militares em RV/RC dos três Ramos das FFAA.

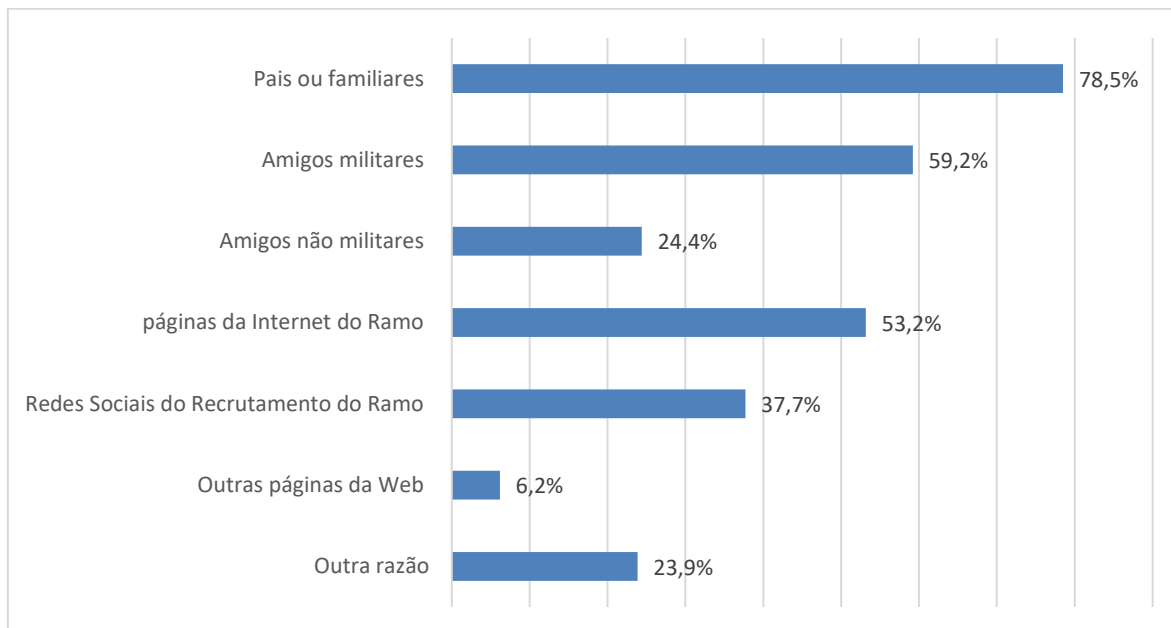


Figura 15 - Razão de candidatura (em %)

Fonte: Construído a partir dos resultados obtidos por questionário

De referir que, como outras razões, predomina o “gosto pela vida militar” (7,6%), “escolha pessoal” (7,3%) e procura de “carreira e estabilidade” (2,7%).

Quanto à frequência de consulta das RSO (Figura 16), apurou-se que 67,6% dos candidatos consultaram mais de cinco vezes e 21,1% entre duas e cinco vezes.

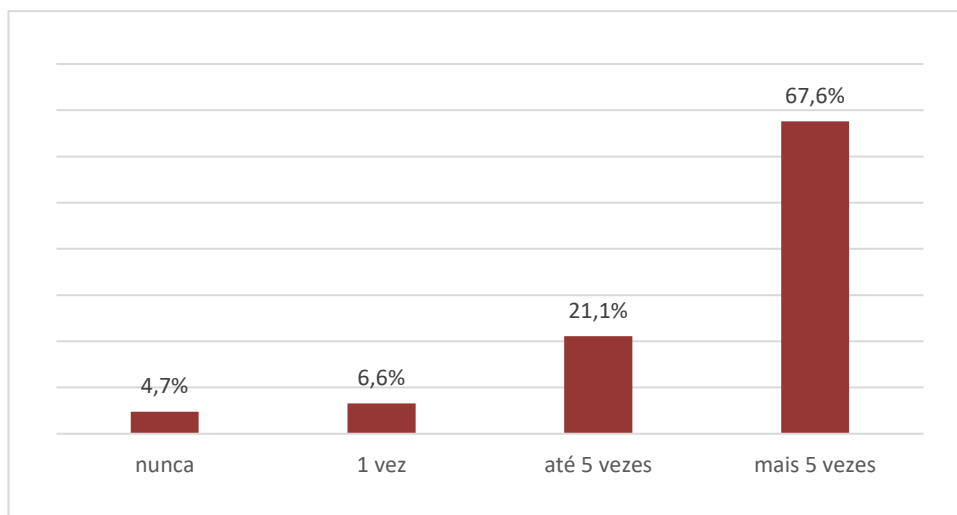


Figura 16 - Frequência de consulta das RSO (em %)

Fonte: Construído a partir dos resultados obtidos por questionário

Como meio de consulta foi usado o computador (56%), seguido do smartphone (43%) e por fim o tablet (1%).

As RSO com perfis criados na Marinha são o *Facebook*, com duas páginas (institucional e recrutamento), *Instagram*, *Twitter* e *Youtube*. No Exército conta-se o *Facebook*, *Instagram* e *Youtube*, todos no âmbito do recrutamento. Na Força Aérea estão



criados perfis no *Facebook*, com duas páginas (institucional e recrutamento), *Instagram*, *Twitter*, *Youtube* e *Flickr*. Detalhando a consulta das várias RSO em uso (Figura 17), verificou-se claramente uma predominância da consulta do *Facebook* nos três Ramos, com valores muito aproximados (Marinha – 86,6%, Exército – 97,0% e Força Aérea – 94,4%). Destaca-se ainda o *Youtube*, com consultas de 38,8% para a Marinha, 23,1% para o Exército (recrutamento) e 44,7% para a Força Aérea e o *Instagram* com 30,6%, 23,1% e 47,1% respetivamente para a Marinha, Exército (recrutamento) e Força Aérea.

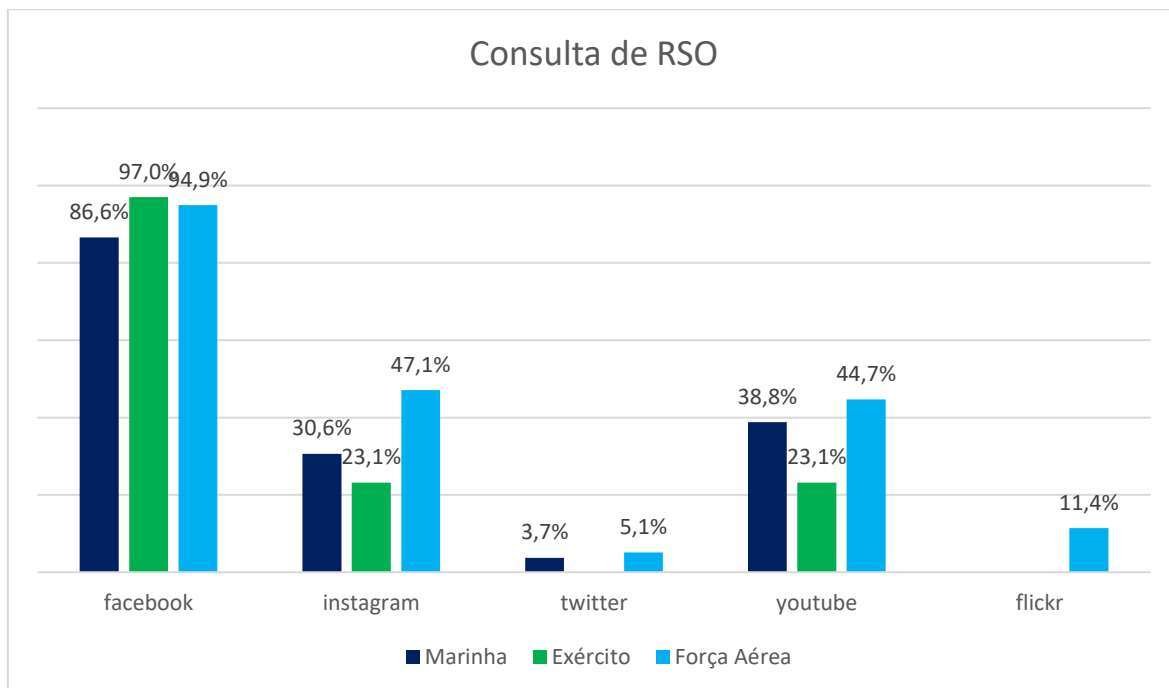


Figura 17 - Consulta de RSO (em %)

Fonte: Construído a partir dos resultados obtidos por questionário

2.5. Síntese conclusiva

O advento do e-recrutamento acarreta consigo um conjunto de vantagens tais como o encurtamento do tempo despendido no processo de recrutamento, o baixo custo e o alcance a um público mais alargado e geograficamente mais disperso. Todavia, esta modalidade implica uma forma diferente de conduzir o recrutamento, por parte das organizações. Os conteúdos veiculados nas RSO deverão assim ser criteriosamente planeados, de acordo com um plano de mensagens e conteúdos. Não só a escolha destes conteúdos se reveste de máxima importância, como também a escolha dos canais mais adequados, em função do público-alvo, cujo perfil importa conhecer.

Os conteúdos, são sobretudo iniciadores de interação, requerendo por parte da organização a capacidade de resposta atempada e oportuna a qualquer interpelação que lhe seja dirigida. Atente-se, neste aspeto, que há períodos do dia e da semana privilegiados para



a consulta das RSO, devendo a organização estar preparada para responder em conformidade.

O acesso às RSO e efeito dos conteúdos, deve ser avaliado em permanência através de métricas, que determinem o interesse e interação suscitada bem como a quantidade e frequência das consultas. Dada a complexidade e sensibilidade envolvidas na gestão das RSO, é aconselhado o recurso a pessoal que detenha competências no domínio em apreço.

Há que considerar diferentes públicos-alvo no processo de recrutamento, destacando os potenciais candidatos, que integram as gerações Y e Z, com maior predominância, atualmente, para os jovens da geração Z. Tendo o mundo ao alcance da ponta dos dedos, no acesso que destramente fazem através das TIC, estes indivíduos são impacientes e seletivos, preferem a comunicação *online* e não possuem a tradicional visão de “trabalho para a vida”, o que aconselha a uma abordagem apropriada no âmbito do recrutamento, no que a conteúdos e métodos diz respeito. Apesar do *Facebook* continuar a ser a RSO mais acedida, na geração Z o *Instagram* e o *Youtube* ganham espaço privilegiado, com destaque para a visualização de vídeos e serviço de *chat*.

Verifica-se ainda que o WOM aparenta desempenhar um papel relevante na decisão de candidatura dos militares em RC/RV às FFAA. A opinião e testemunho de pais, familiares e amigos, sobretudo militares, são levados em conta pelos candidatos, devendo estes, por isso, constituir-se também como públicos-alvo. Enquanto fator influenciador na decisão de candidatura, o WOM é um fator não controlado pela organização e coloca desafios à gestão da RO. É possível, todavia, criar condições para a disseminação de um WOM positivo, por parte dos colaboradores, mediante a manutenção do contrato psicológico criado aquando da adesão às FFAA. Os militares em serviço efetivo constituem-se como gestores da marca e promotores da imagem do Ramo a que pertencem, pelo que o seu envolvimento é importante.

Considera-se assim respondida a QD1, na medida em que foram caracterizados os públicos-alvo do recrutamento em RC, no que respeita às suas motivações, traços característicos e acesso às TIC, bem como foram identificadas boas práticas e vantagens de utilização das RSO no âmbito do recrutamento.



3. As Redes Sociais *Online* nas Forças Armadas no contexto do recrutamento

Importa analisar as práticas no uso das RSO, no recrutamento nas FFAA, evidenciando as potencialidades e vulnerabilidades daí decorrentes. Para o efeito, recorreu-se a entrevistas, semiestruturadas, a entidades nacionais, conforme descrito no capítulo 1, de modo a recolher o ponto de vista institucional. Em caráter de complementaridade, analisam-se as perceções dos candidatos às FFAA, tendo-se para isso recorrido ao questionário, já referido no capítulo anterior.

São, por fim, analisadas as boas práticas seguidas por outros países, no sentido de aquilatar a possibilidade de aplicação nas FFAA portuguesas.

3.1. Potencialidades e vulnerabilidades no uso das Redes Sociais *Online* nas Forças Armadas Portuguesas

3.1.1. Perspetiva organizacional

Para todos os entrevistados, a utilização de RSO para efeitos de recrutamento é entendida como relevante, pelo alcance que consegue junto dos públicos-alvo pretendidos, permitindo interagir com estes, em qualquer lugar e com um mínimo de custos.

3.1.1.1. Comunicação Integrada

- Planos de Comunicação.

A DGRDN está presentemente a delinear um plano de comunicação para o serviço militar, com especial incidência nas questões do recrutamento. Considera como vulnerabilidade a falta de um plano integrado, que defina os objetivos, públicos e conteúdos das RSO (Coelho, 2018).

Na Marinha existe um plano de comunicação, que integra as RSO e o recrutamento. Já no Exército, o plano de comunicação não integra a utilização de RSO, embora estas sigam as linhas orientadoras desse plano. Na Força Aérea apenas existem planos internos, ao nível do CRFA.

Das oito entidades nacionais entrevistadas, sete identificam benefícios decorrentes do desenvolvimento de um plano de comunicação conjunto para o recrutamento, com a DN e Ramos. Apontam, contudo, que esse plano deve assumir um caráter de complementaridade, não substituindo os planos próprios dos Ramos, que refletem as suas características individuais. Raleiras (2018) aponta que “a implementação de um plano de comunicação conjunto poderia trazer benefícios, entre eles a uniformização da linguagem utilizada na comunicação”, através da definição de “uma mensagem transversal às FFAA, aumentando



a quantidade e qualidade de informação” e evitando a “concorrência direta” entre Ramos, o que não traz sustentabilidade ao modelo de prestação de serviço (Coelho, 2018).

Os entrevistados veem favoravelmente a coexistência de páginas ou perfis de RSO dedicados ao recrutamento, com perfis de RSO com caráter institucional. Coelho (2018) entende que faz sentido a “autonomização do recrutamento, pois permite comunicar de forma muito mais eficaz e ajustada com o público-alvo, salvaguardando o alinhamento com a mensagem institucional e interligação com as restantes plataformas”. Palma (2018) e Pereira (2018) veem, nesta multiplicidade de páginas, a possibilidade de difundir comunicação adaptada aos diferentes públicos-alvo. Porém, é salientada a ideia da necessidade de sintonia entre as diferentes páginas, evitando a competição entre as mesmas, devendo haver uma única entidade gestora dos conteúdos para todas as RSO (Perdigão, 2018; Pereira, 2018; Costa, 2018). Simões (2018) pondera a vantagem em não haver esta separação, porquanto “fora dos períodos de concurso à Força Aérea, o CRFA tem dificuldade em manter uma interação relevante com o seu público-alvo”.

As RSO, ao nível do recrutamento, consideram-se atualmente integradas com as outras RSO, páginas *Web* e outros meios de divulgação. Todos os entrevistados concordam que a coordenação entre as mensagens de recrutamento nas RSO e outros conteúdos veiculados noutras plataformas de comunicação, deve ser elevada e permanente, seguindo uma linha condutora e assegurando a coerência.

- Públicos-alvo.

Coelho (2018), Costa (2018), Perdigão (2018), Palma (2018) e Dias (2018) consideram os familiares, amigos e os militares em serviço efetivo, como públicos importantes, para além dos potenciais candidatos. Coelho (2018) e Palma (2018) referem ainda, como público-alvo, todo um corpo de “influenciadores”, como, professores e psicólogos em serviço nas escolas. Palma (2018) aponta ainda que a comunicação, para criar “efeitos a médio e longo prazo, deve dirigir-se às camadas infantil e juvenil, construindo e edificando conceitos de utilidade social”, ideia também partilhada por Pereira (2018), referindo a importância de dirigir mensagens “aos jovens com idades a partir dos 15 anos, para começar a criar o interesse”.

Três entrevistados consideram, porém, que atualmente, apenas os potenciais candidatos estão a ser considerados como público-alvo das mensagens de recrutamento.

Como medidas para incrementar a aproximação dos públicos-alvo, aponta-se: a readaptação da “comunicação, com base em estudos fidedignos” (Palma, 2018); a utilização



de métricas, que “permitem a análise das características dos subscritores, reformulação da estratégia de comunicação e ajustamento de conteúdos” (Raleiras, 2018); e o “recurso ao *social advertising*¹²” (Simões, 2018; Dias, 2018). Considera Perdigão (2018), que a “criatividade, inovação e audácia na remodelação de conteúdos e mensagens”, são essenciais.

De uma forma geral, considera-se importante a existência de estudos que caracterizem os públicos-alvo. Se bem que Palma (2018) e Raleiras (2018) observem que os estudos existentes são insuficientes, Coelho (2018), aponta que, atualmente, o problema reside antes na “capacidade de melhorar o seu uso no desenvolvimento de políticas”, isto é, na capacidade de tornar consequentes os estudos existentes, vertendo as conclusões em políticas de recrutamento.

- WOM.

Os entrevistados, em geral, consideram os militares no serviço efetivo como o principal agente de transmissão de informação sobre as FFAA e profissão militar (Coelho, 2018; Raleiras, 2018; Simões, 2018; Pereira, 2018; Dias, 2018). Portanto, quebrar ou defraudar expectativas gera representações e posições negativas, traduzindo-se em efeitos nefastos.

- Atores.

Cinco dos entrevistados apontam, a DGRDN como a entidade vocacionada para a elaboração de estudos sobre os públicos-alvo. Esta opinião é suportada pelo Decreto Regulamentar n.º 8/2015, de 31 de julho, que, no âmbito das competências da DGRDN, estabelece o exercício das competências do Órgão Central de Recrutamento e Divulgação (OCRD), “[...] planeando, dirigindo e coordenando os processos estruturantes da profissionalização do serviço militar [...]” (CM, 2015). O Despacho n.º 8474/2016, de 30 de junho, por sua vez, determina “A criação do Observatório do Serviço Militar, assente nas estruturas orgânicas existentes e com o envolvimento de entidades científicas independentes, que assegure a disponibilização de informação e a monitorização dos processos estruturantes da profissionalização, bem como o desenvolvimento de estudos situacionais e prospetivos [...]” (SEDN, 2016).

A articulação da DGRDN com os Ramos, deve apontar para a harmonização da comunicação, definindo uma linha condutora comum e desenvolvendo produtos focados no domínio do recrutamento (Palma, 2018; Raleiras, 2018; Perdigão, 2018). O estabelecimento

¹² Publicidade veiculada em RSO.



de uma “homogeneidade dos concursos, datas, requisitos, procedimentos concursais” (Dias, 2018), constitui-se também como uma vantagem dessa articulação.

Simões (2018), aponta que a divulgação da profissão militar pela DGRDN, incluindo a informação relativa às possibilidades de ingresso, formação, progressão na carreira e saídas profissionais, constitui-se como “aspecto positivo no reforço da comunicação de recrutamento”. Este aspeto afigura-se, aliás, compaginável com o preconizado no programa SIMPLEX + 2017, que prevê o desenvolvimento de projetos no âmbito da DN, dos quais se destaca o projeto “Recrutamento Militar + próximo” (medida n.º 70), consistindo no Portal de Comunicação Integrado, permitindo ao cidadão aceder a toda a informação relacionada com o recrutamento militar (PMA, 2017).

Para Coelho (2018), a articulação da DGRDN com os Ramos passa pelo estabelecimento dum plano integrado, assente num quadro de instrumentos conjuntos, como o portal, mas com RSO específicas e geridas pelos Ramos, interligadas com o portal conjunto e com os portais específicos.

3.1.1.2. Atratividade

- Características do trabalho e atributos organizacionais.

Questionados sobre o tipo de conteúdos e mensagens a serem passados aos potenciais candidatos, foi referida a importância de transmitir informação relacionada com a admissão, formas de prestação de serviço, concursos, condições de acesso, endereço do recrutamento, especialidades (Palma, 2018; Raleiras, 2018; Dias, 2018), perspetivas de carreira, valorização profissional e certificação (Palma, 2018; Simões, 2018; Perdigão, 2018). A informação sobre rotinas militares, atividade operacional, missões, valores e missão da instituição, são também elementos a considerar (Palma, 2018; Raleiras, 2018; Costa, 2018; Dias, 2018). Como critérios a presidir na seleção da informação, salienta-se a simplicidade e objetividade das mensagens (Dias, 2018), que devem ser autênticas e positivas (Palma, 2018), direcionadas ao público-alvo em causa e incluídas na estratégia de comunicação (Costa, 2018).

- Marca do empregador.

A transparência, rigor, autenticidade e realismo dos conteúdos, são aspetos tidos como cruciais no futuro ajustamento à organização, retenção e desempenho futuro do candidato que queira ingressar nas FFAA.

A transmissão da marca institucional e das vantagens de adesão são também tidas como importantes (Palma, 2018; Perdigão, 2018; Dias, 2018). A informação deve



prioritariamente edificar a marca da instituição, sendo a informação sobre recrutamento subsidiária (Palma, 2018; Costa, 2018; Dias, 2018).

- Reputação organizacional.

As RSO devem despertar o interesse nos jovens em procurar mais informação (Coelho, 2018). Após a sua consulta, os potenciais candidatos devem perceber a instituição militar/Ramo como uma organização moderna, credível, pautada pelo rigor e de referência, em termos de formação e experiência profissional (Palma, 2018; Simões, 2018; Pereira, 2018).

Os entrevistados concordam sobre a importância da consonância entre as expectativas criadas pela mensagem veiculada pelas RSO e o que o candidato vai encontrar nas FFAA. A necessidade de criar impacto não pode desviar-se da ligação com a realidade, pois isso paga-se caro em matéria de quebra de expectativas (Coelho, 2018). É fundamental dar respostas esclarecedoras, transparentes e honestas às questões e dúvidas colocadas (Raleiras, 2018; Dias, 2018). Publicar a realidade do dia-a-dia, cria expectativas reais (Dias, 2018). Pereira (2018) alerta que por vezes as “RSO acabam por atrair, mais do que elucidar, o que pode criar um efeito prejudicial”, havendo que primar por um maior rigor no que se anuncia, com implicações na diminuição ou atenuação do WOM negativo, veiculado por aqueles que servem ou serviram nas FFAA.

Todos os entrevistados apontam o papel essencial das RSO na divulgação da imagem e RO, com impacto no recrutamento, reforçando que as RSO devem ser consideradas na estratégia de comunicação global da organização (Palma, 2018; Simões, 2018; Dias, 2018).

- Conteúdos.

Os conteúdos, autênticos e positivos, focados no público-alvo, devem ser dinâmicos e atrativos, despertando o interesse e gerando valor e interação. Eivados de consistência, coerência e profissionalismo, devem ainda passar as mensagens que interessam à organização (Coelho, 2018; Raleiras, 2018; Pereira, 2018; Dias, 2018).

A gestão das RSO nos Ramos é feita por pessoal com competências em comunicação e marketing (Palma, 2018; Raleiras, 2018; Simões, 2018), e ainda em *web design*, no caso da Marinha (Dias, 2018). O emprego de pessoal com competências adequadas, é fundamental para a criação e manutenção da imagem e prestígio institucionais (Costa, 2018; Dias, 2018), alertando Perdigão (2018) para o cuidado a ter no emprego de civis, que, podendo ter formação académica adequada, não conhecerão, contudo, a organização. Coelho



(2018) recorda que o uso das RSO deve ser feito de forma profissional: “Comunicar mal tem efeitos bem piores do que não comunicar”.

- Formas e meios de comunicação.

Em geral, os entrevistados aconselham a que as publicações sejam curtas e fortes, com o texto imprescindível e recorrendo a imagens e vídeos breves, apelativos e com qualidade. Devem promover a interação, como por exemplo os “*call-to-action*”, ou seja, pedidos de ação concretos, tais como deixar uma mensagem destinada a militares em missão” (Raleiras, 2018) e evidenciar proximidade, através de respostas concretas, rigorosas e atempadas. A linguagem deve ser informal e a informação relevante e interessante, com conteúdos informativos que valorizem e promovam aprendizagens, tais como a execução de tarefas práticas e críticas, de que é exemplo o “combater um incêndio, a bordo de um navio” (Palma, 2018). Reconhecendo a crescente proatividade das FFAA, em matéria de comunicação, Coelho (2018) alerta, contudo, que ainda não medimos bem os efeitos das RSO.

Coelho (2018), Raleiras (2018) e (Dias, 2018) reconhecem a eficácia de testemunhos de militares e ex-militares em formato vídeo.

Aposta-se ainda muito no *Facebook* em detrimento das outras RSO (Coelho, 2018), havendo que explorar a multiplicidade de RSO disponíveis, porquanto estas adaptar-se-ão a públicos específicos, tirando partido das várias funcionalidades que algumas RSO permitem, como as “*instastories*” no *Instagram* e “diretos” e partilha de vídeos no *Facebook* (Dias, 2018).

3.1.2. Perceção dos candidatos

Aos respondentes do questionário, perguntou-se acerca da relevância das RSO para cativar candidatos para as FFAA, com possível resposta, recorrendo a uma escala de Likert variando de 1 (“nada”) a 6, (“totalmente”), evitando o erro de tendência central e considerando como valores positivos de 4 a 6. Os resultados são apresentados na Figura 18, com um valor médio de 5,2. Verifica-se que cerca de 93,7% das respostas distribuem-se entre os valores 4 e 6, não se registando entre os Ramos variações dignas de relevo.

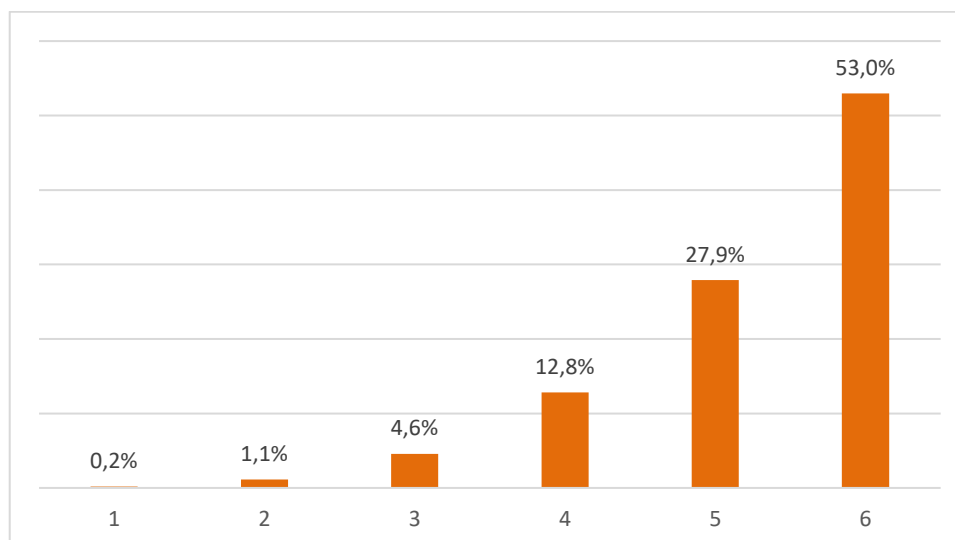


Figura 18 - Relevância das RSO no recrutamento (em %)

Fonte: Construído a partir dos resultados obtidos por questionário

Foram ainda questionados em que medida as visitas às RSO foram motivadoras na decisão de candidatura, tendo sido aplicada a mesma escala de avaliação.

Os resultados (Figura 19) seguem uma distribuição tendencialmente mais normal, para a direita, com um valor médio de 4,1, continuando a verificar-se uma tendência mais acentuada nos valores de 4 a 6, com cerca de 71%, no seu conjunto.

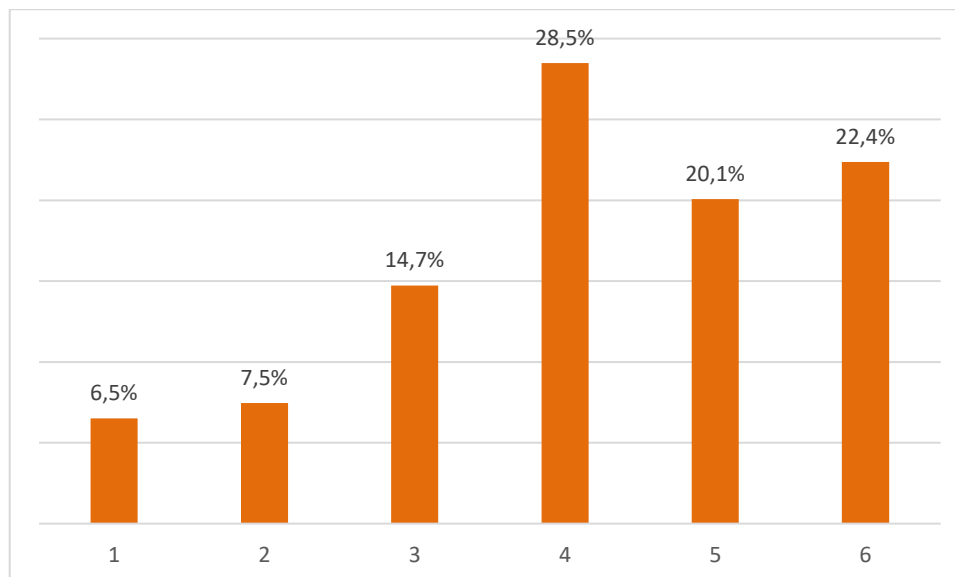


Figura 19 - RSO como agente motivador no recrutamento (em%)

Fonte: Construído a partir dos resultados obtidos por questionário

Procurou-se também determinar em que medida as páginas das RSO militares consultadas eram atrativas. Aplicou-se, para o efeito, uma escala de avaliação de 1 (“mau”) a 6 (“excelente”). Os valores médios obtidos, para cada uma das páginas das RSO, são



apresentados na Figura 20, verificando-se valores médios compreendidos entre um mínimo de 4,2 e máximo de 5,3.

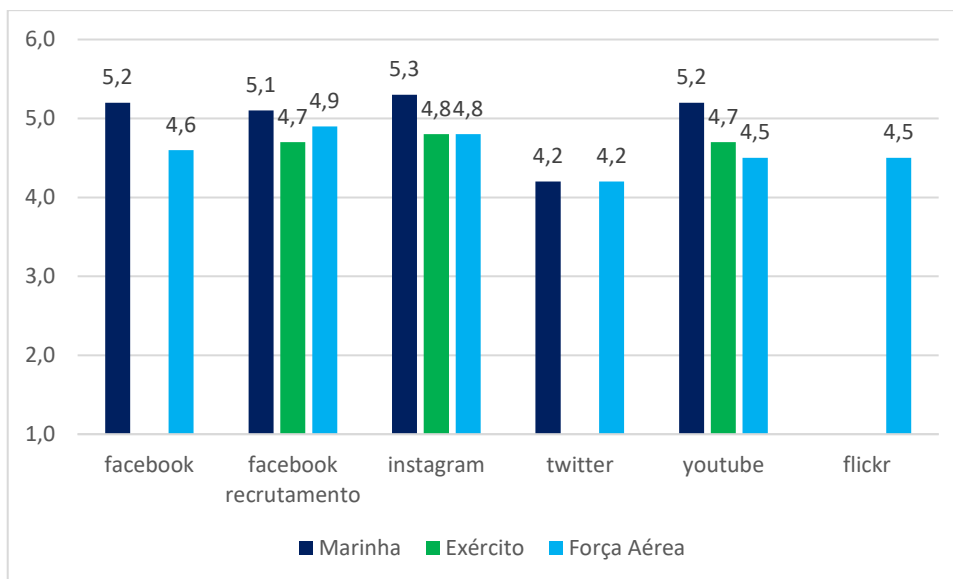


Figura 20 - Grau de atratividade das RSO

Fonte: Construído a partir dos resultados obtidos por questionário

De igual modo, procurou-se determinar em que medida os candidatos encontraram os conteúdos dessas páginas esclarecedores sobre aquilo que iriam encontrar na vida militar. Aplicou-se a mesma escala de 1 a 6, obtendo-se os resultados em valores médios, constantes da Figura 21, com valores compreendidos entre 3,4 e 4,8.

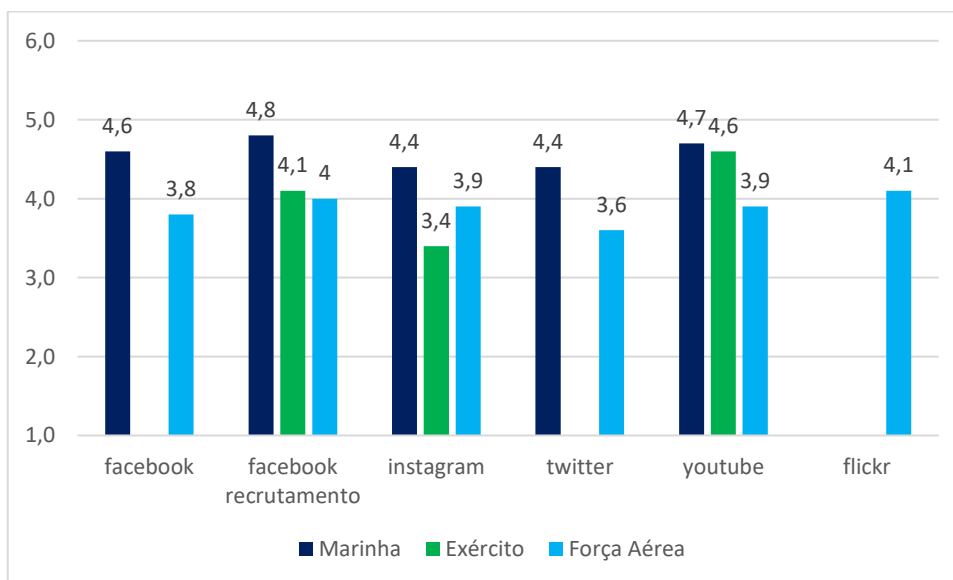


Figura 21 - Grau de esclarecimento refletido nas RSO

Fonte: Construído a partir dos resultados obtidos por questionário

Questionados sobre que conteúdos deveriam ser disponibilizados nas páginas militares das RSO (Figura 22), destaca-se o interesse em esclarecimentos sobre a fase imediata após o ingresso, ou seja, elementos e calendários relacionados com a instrução básica,



complementar e de especialidade (44,7% dos candidatos), aspeto importante para “vencer barreiras de incerteza” (Palma, 2018). Com o mesmo valor (44,7%), encontram-se os aspetos relacionados com a carreira e progressão, seguidos de testemunhos de militares (31%), horários e rotinas diárias (29,1%), imagens e vídeos operacionais (26,4%) e processo de candidatura (25,4%).

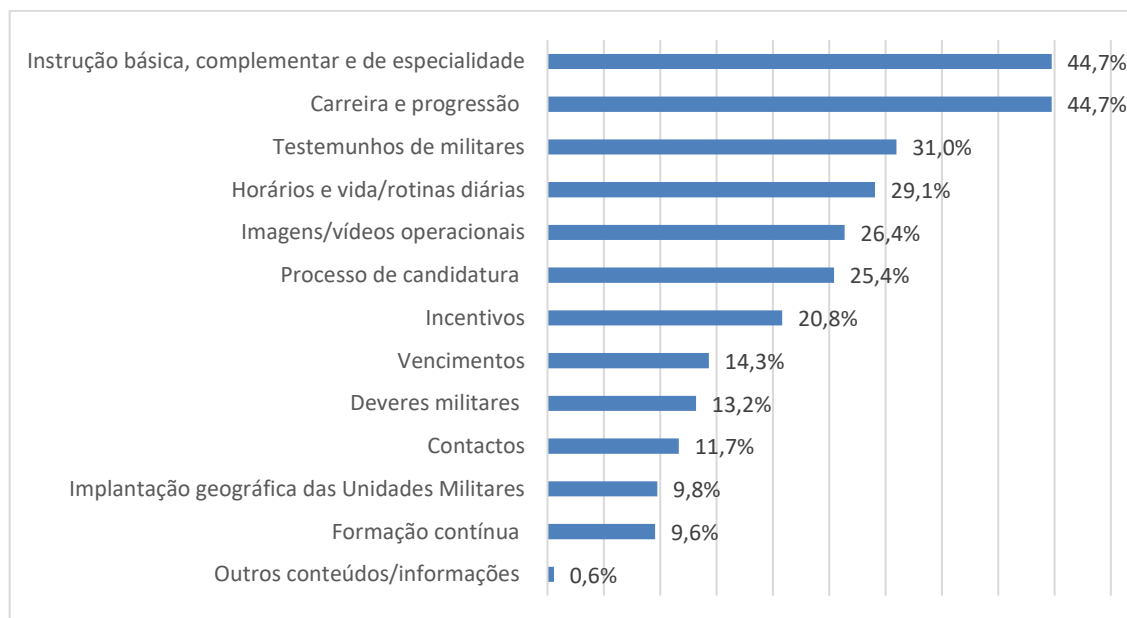


Figura 22 - Conteúdos preferenciais a disponibilizar nas RSO (em %)

Fonte: Construído a partir dos resultados obtidos por questionário

Como aspetos a melhorar em termos de conteúdos nas atuais RSO, destacam-se a informação sobre especialidades, com utilização de vídeos (38 indivíduos), testemunhos reais e informação real sobre a vida militar (36 indivíduos) e informação sobre o dia-a-dia, formação, treino e operações, com recurso a vídeos (29 indivíduos).

3.2. Potencialidades e vulnerabilidades no uso das Redes Sociais *Online* noutros países

3.2.1. Espanha

Da entrevista ao Coronel Saenz Gutierrez, apurou-se que as RSO são entendidas como fonte de oportunidades pois permitem, sem grande esforço, uma aproximação aos jovens, de forma direta e sem interferências externas, para além de se constituírem como uma “montra para a marca FFAA” (Gutierrez, 2018).

3.2.1.1. Comunicação Integrada

- Planos de Comunicação

A integração das RSO de recrutamento com outras RSO, páginas e meios de divulgação, obedece a uma política de comunicação, única e coordenada pelo *Ministerio de*



Defensa. As FFAA de Espanha têm um *Plan General de Cultura y Conciencia de Defensa*, que inclui um plano de comunicação.

- Públicos-alvo.

O público-alvo imediato são os jovens com idade recrutável (entre 18 e 28 anos). São ainda considerados os familiares, professores e outras entidades com capacidade de influenciar as decisões dos potenciais candidatos.

- Atores.

Gutierrez (2018) considera essencial existir uma entidade que coordene e centralize a comunicação. A responsabilidade e definição da política de comunicação permanece ao nível do Ministério, enquanto que a gestão diária das redes compete aos organismos usuários de cada RSO.

A elaboração, condução e divulgação de estudos sobre os públicos-alvo, é realizada pelos responsáveis pela definição da estratégia de comunicação, em coordenação com as equipas de gestão das RSO.

3.2.1.2. Atratividade

- Características do trabalho e atributos organizacionais.

Os conteúdos procuram desenvolver no candidato uma ideia clara dos requisitos exigidos, elucidar sobre os obstáculos a vencer após ingresso, e perspetivar o futuro, enquanto profissional, após término da formação inicial.

- Marca do empregador.

Por via dos conteúdos disponibilizados, o potencial candidato deve percecionar uma oportunidade de trabalho, numa organização com a qual se identifica. Quanto aos restantes públicos, os conteúdos devem concorrer para a formação e fidelização na “Cultura de Defesa Nacional” (Gutierrez, 2018).

- Reputação organizacional.

Os conteúdos devem corresponder à realidade, de modo a evitar distorções, aspeto fundamental para evitar frustrações futuras, geradoras de críticas a partir dos colaboradores internos, com consequente perda de credibilidade institucional. Gutierrez (2018) refere que uma única mensagem negativa de um colaborador interno, pode destruir o equivalente a 100 mensagens positivas da organização e cerca de 10 provenientes do público externo.

Considera, como maior risco, o prejuízo que pode advir da publicação de conteúdos ou produção de comentários, com sérias repercussões na imagem institucional, o que aconselha cautela na publicação e especialização do pessoal que gere as RSO.



- Conteúdos.

Os conteúdos devem ser verdadeiros, informativos, cativantes, interessantes e permanentemente atualizados. Sendo uma fonte de consulta, as RSO devem manter uma presença constante, constituindo-se como mais-valia, reforçando constantemente a imagem institucional.

A gestão das RSO nas FFAA espanholas é feita por pessoal especializado, cuja formação é rentabilizada a muito curto prazo, já que “a omissão de erros que podem desprestigiar a marca FFAA, é algo que não tem preço e cuja reparação requer grande esforço e sacrifício” (Gutierrez, 2018). Este pessoal, deve pertencer à área das RP, com formação adequada, tendo por características ser voluntário, empático, criativo e engenhoso, muito comprometido com a instituição, apaixonado pelas TIC e sem horário, já que uma crise de RO pode surgir a qualquer hora do dia, em qualquer dia do ano.

3.2.2. Estados Unidos da América

Em 2009, o Exército dos EUA (*U.S. Army*) foi distinguido pela *Jay Chiat Awards*¹³, com o prémio “gold”, pela excelência do projeto *online* “*Straight from Iraq*”, na categoria “ideia para novos produtos ou novos conteúdos”¹⁴ (USArmy, 2009). Este projeto, inserido numa campanha mais vasta, “*Army Strong*”, surge na sequência de problemas sentidos em 2007 no recrutamento de efetivos para as operações militares no Iraque. Os problemas consistiam na dificuldade de atração de candidatos, fraca qualidade dos mesmos, WOM negativo, falta de integração entre plataformas de divulgação e perceções erradas acerca dos valores e missão da instituição. Em suma, o *U.S. Army*, sentiu que não estava a chegar junto dos públicos-alvo e a comunicação carecia de maior objetividade (Lee, 2007).

De acordo com o Tenente-general Benjamin Freakley, então comandante do *U.S. Army Accessions Command*¹⁵, foram desenvolvidos esforços no sentido de perceber o público-alvo recrutável (17-24 anos) e como alcançá-lo através do mundo digital, sabendo da sua propensão para uma comunicação real e transparente (USArmy, 2009). A campanha incluiu medidas, como transformar o *website* do recrutamento do *U.S. Army* (goarmy.com) num media social, na versão “*Straight from Iraq*” – o projeto premiado (Lee, 2007), mediante a publicação *online* de vídeos personalizados, em que militares destacados no Iraque respondiam a perguntas e dúvidas enviadas pelos potenciais candidatos (Figura 23). Como

¹³ Entidade que premeia anualmente as entidades que se mais se distinguem pelos melhores programas de comunicação de marketing.

¹⁴ Tradução do autor, para “*Idea for New Product or New Content*”.

¹⁵ Comando do *U.S. Army* responsável pelo recrutamento e formação inicial de pessoal militar.



O recrutamento para as Forças Armadas para o regime de contrato. O papel das redes sociais.

Lee (2018) afirma, as pessoas podem desconfiar da veracidade de mensagens escritas, mas aceitarão o testemunho filmado de um militar. Foram ainda criados vídeos destinados especialmente aos pais dos potenciais candidatos.



Figura 23 – Página inicial do Website goarmy.com, na versão “Straight from Iraq”

Fonte: USArmy (2009)

Foi criada, no website, a figura virtual do agente de recrutamento, Sargento Star (SGT Star), que responde a todas as questões colocadas 24 horas por dia/sete dias por semana, com a possibilidade de estabelecer diálogo em serviço de *chat* (Figura 24), ferramenta ainda em uso no site goarmy.com.

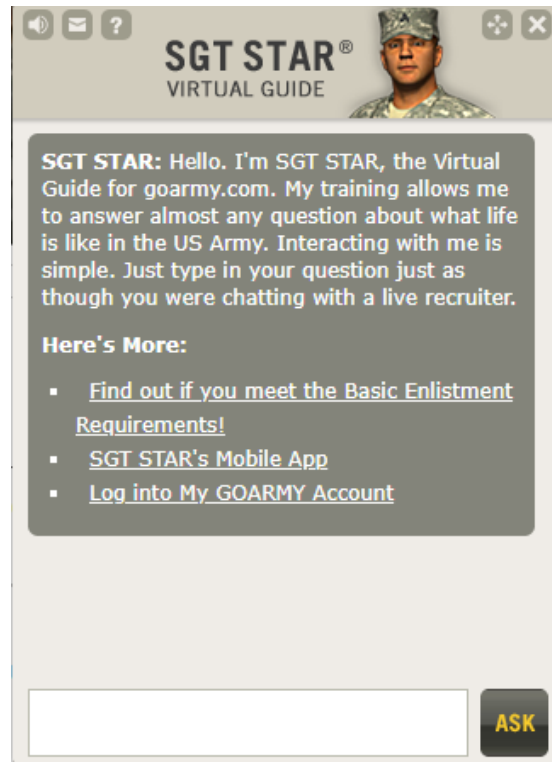


Figura 24 - SGT Star

Fonte: USArmy (2018)

Ainda no *site*, foi disponibilizada a animação 3D intitulada “*a world like no other*”, uma viagem virtual a uma base militar, em que fazendo zoom numa determinada área/atividade selecionada, esta seria visualizada em detalhe, fazendo-se assim representar as várias especialidades do *USArmy*, através de vídeos demonstrativos. Foram ainda desenvolvidos, dentro do *site*, pequenos jogos de entretenimento, tais como o “*Combat ready soldier*” e “*Basic rifle marksmanship qualification range*”.

Foi também criado em 2008, um novo *website (blog)* “*Army Strong Stories*”, onde o público podia tomar contacto com vidas reais e histórias, contadas na primeira pessoa por militares e familiares, através de vídeos (Lee, 2018). No final de 2012, o *website* contava com mais de 5000 histórias sobre 145 profissões militares, em mais de 20 postos hierárquicos.

Como outras iniciativas, conta-se o patrocínio oficial exclusivo do torneio do videojogo de combate “Halo 3”, na plataforma XboxLive e que atingiu o topo de vendas (Lee, 2007), e a criação de capas exclusivas *U.S. Army*, para a aplicação de *chat Yahoo Messenger*.

Lee (2018) refere ainda a importância de ter pessoal especializado na gestão das RSO, a franqueza e realismo na comunicação, que conduz a aumento de confiança e o empoderamento dos colaboradores, em quem os candidatos mais facilmente acreditam.



Como resultado da campanha, os objetivos de recrutamento para 2009, em termos numéricos, foram amplamente excedidos, para além de se ter conseguido uma melhor qualidade dos candidatos e melhoria da RO. De acordo com Lee (2018), estudos posteriores vieram comprovar um aumento dos índices de confiança no *U.S. Army*.

3.3. Síntese conclusiva

Como potencialidades decorrentes do uso das RSO, aponta-se a relevância considerada das mesmas na decisão de candidatura, a atratividade dos conteúdos e o emprego de pessoal com competências na gestão das mesmas. Estas competências devem incidir nos domínios das RP, comunicação, marketing e design, considerando-se a formação desse pessoal, um investimento fundamental, com benefícios imediatos, dada a sensibilidade das funções exercidas.

Como vulnerabilidades, destaca-se:

- O alcance limitado das mensagens e conteúdos aos diferentes públicos-alvo a considerar. De entre estes, compreende-se não só os potenciais candidatos, mas também a camada infantojuvenil, os influenciadores (e.g. pais, professores) e os colaboradores, sobre quem se deve induzir perceções de RO e ME favoráveis. Este aspeto é tanto mais importante se for tido em linha de conta o papel desempenhado pelo WOM na decisão de candidatura. Neste campo, também o recurso a vídeos, muito da apetência da geração Z, com testemunhos de militares e ex-militares, aparenta ter um impacto bastante favorável. A existência de diferentes públicos-alvo implica a condução de estudos que melhor os caracterizem e o uso segmentado das plataformas de comunicação, tirando proveito das suas diferentes potencialidades;
- A necessidade de maior esclarecimento sobre as etapas imediatas após ingresso, onde se inclui a escolha de especialidades;
- A inexistência de planos de comunicação globais e integradores, que incluam a utilização de RSO e mensagens de recrutamento.

Não se pôde aquilatar acerca do tipo e prontidão na resposta às interpelações dos públicos-alvo nas RSO. Entende-se, todavia, que esta deve ser, idealmente, o mais rápida possível, disponibilizando, idealmente, um serviço de *chat*, conscientes das implicações que daí advêm em termos de estrutura e necessidades em pessoal.

Considera-se haver vantagens na existência de um plano de comunicação para o recrutamento, integrado ao nível da DGRDN e que promova a harmonização da comunicação. Concorre para a sua implementação, a existência do OCRD, a implementação



do Observatório do Serviço Militar e a criação do Portal de Comunicação Integrado. Esta integração não deve excluir os planos próprios dos Ramos, pressupondo uma articulação, em regime de complementaridade. À DGRDN pode, outrossim, competir a condução de estudos e, no contexto das características do trabalho e atributos organizacionais, divulgar os aspetos relacionados com o recrutamento, tal como vagas disponíveis, especialidades, tramitação na admissão, requisitos, calendarização e assuntos afins. Esta divulgação no portal da DGRDN, deve estar em ligação com as RSO e portais dos Ramos, implicando, provavelmente, a necessidade de criação de uma estrutura conjunta de gestão da plataforma de recrutamento, articulada com as estruturas de Recrutamento dos Ramos.

Aos Ramos deve competir a divulgação da ME e desenvolvimento da RO, através da gestão das suas RSO.

Considera-se respondida a QD2, uma vez que foram identificadas as potencialidades e vulnerabilidades decorrentes da atual utilização das RSO no recrutamento nas FFAA. Também se considera respondida a QD3, pela análise que foi feita à utilização das RSO no recrutamento em Espanha e EUA.



Conclusões

Sumário com as grandes linhas do procedimento metodológico seguido

Este estudo, desenvolvido com base nos princípios da investigação aplicada, teve como objetivo apresentar contributos para a criação de um modelo conjunto e integrado, com a DGRDN e os Ramos das FFAA, de utilização de RSO, no âmbito do recrutamento em RV/RC. Este OG foi articulado em OE, que por sua vez foram plasmados em questões de investigação, que ao longo do estudo procuraram ser respondidas.

Procedeu-se, assim, à análise das práticas de utilização das RSO em vigor nas FFAA, sob a perspetiva das suas potencialidades e vulnerabilidades e comparadas com práticas em vigor noutros países e organizações.

Foi seguido o processo de raciocínio indutivo e, porque no que respeita à recolha e tratamento de dados interessa analisar quer as perceções do público-alvo quer a perspetiva institucional, recorreu-se a uma estratégia mista. A recolha de dados foi materializada por via de análise documental e estatística, inquérito por questionário lançado aos candidatos e recém ingressados nas FFAA e entrevistas, com subsequente análise de conteúdo. Estes instrumentos de recolha de dados, foram elaborados de acordo com o modelo de análise construído a partir da revisão de literatura efetuada.

O questionário procurou aquilatar as perceções dos candidatos às FFAA acerca das RSO consultadas, relativamente à sua atratividade e carácter esclarecedor, bem como da influência das mesmas na decisão de candidatura às fileiras. As entrevistas foram dirigidas a onze entidades, onde se inclui uma profissional da área das RP e comunicação, procurando identificar boas práticas e vantagens decorrentes da utilização das RSO no recrutamento; ao Diretor-Geral de Recursos da Defesa Nacional, entidades responsáveis pelo recrutamento nos Ramos e RP do EMGFA e dos Ramos, com vista a identificar potencialidades e vulnerabilidades decorrentes do uso das RSO no recrutamento; ao *Ministerio de Defensa*, em Espanha e ex-Diretor de Marketing do Exército dos EUA, para identificar boas práticas, no domínio em apreço.

Os dados recolhidos acerca das FFAA espanholas e Exército americano permitiram assim corporizar um desenho de pesquisa comparativo.

Avaliação dos resultados obtidos

No primeiro capítulo procedeu-se à revisão de literatura de modo a enquadrar concetualmente o tema. Foram ali abordados, com maior ênfase, a integração do recrutamento no conceito de CIM, em articulação, num plano mais vasto, com a COI. Foram



ainda revistos os indicadores de atratividade organizacional e WOM, como influenciadores da decisão de candidatura. Sobressai que o recrutamento deve ser entendido como uma atividade de marketing, devendo uma oferta de trabalho ser entendida como a oferta de um produto, procurando-se assim comunicar, quer interna, quer externamente, os benefícios associados ao trabalho em causa. No que respeita aos indicadores de atratividade organizacional, foram considerados as características do trabalho e atributos organizacionais, ME, RO, conteúdos e variedade das formas de comunicação e meios usados no recrutamento. Acresce ainda relevar que a responsabilidade social é um potenciador da atratividade da organização, pelo que as FFAA podem potencialmente contar com este aspeto em seu favor, pela natureza intrínseca da sua missão e valores, a que se aliam as preocupações de carácter social (conceito de família militar) e ambiental.

No segundo capítulo passou-se em revista as vantagens da utilização das RSO no recrutamento, que de um modo geral, se pode resumir à capacidade de alcançar mais indivíduos, mais rapidamente, de forma mais direcionada, cobrindo mais dispersão geográfica e a baixo custo. Todavia, há cuidados a ter no planeamento de conteúdos, que devem ser articulados com as demais mensagens da organização e orientados para públicos específicos. Importa por isso compreender também de que públicos-alvo se trata: quais as suas expectativas e ambições, o que procuram, o que preferem e, não menos importante, como, onde e quando procuram. Neste aspeto, e complexificando a equação, regista-se a coexistência atual de várias gerações que apresentam diferenças substanciais na perspetiva de como veem e do que procuram nas FFAA, destacando a peculiaridade das características das gerações Y e Z, donde provêm os candidatos em RC/RV.

Por isso, a escolha e publicação de conteúdos e mensagens nas RSO deve ser criteriosa, feita por pessoal com sensibilidade e detentor de competências neste domínio, nomeadamente no domínio das RP, comunicação, marketing e design. Estas equipas deverão ser intergeracionais e multidisciplinares, podendo incluir especialistas civis, desde que enquadrados por pessoal militar, conhecedor da organização. Também as plataformas de comunicação e tipo de mensagens escolhidas devem ser os mais adequados para os públicos em questão, salientando-se a propensão atual das gerações a que pertencem os candidatos, em especial a geração Z, para a visualização de vídeos e imagens.

Alguns destes aspetos são corroborados pelos resultados obtidos no inquérito por questionário lançado junto dos candidatos às FFAA, cujos resultados estão vertidos nos capítulos dois e três desta investigação. Deste questionário, ressalta também que, não menos



despiciendo, o WOM aparenta desempenhar um papel relevante na decisão de candidatura, protagonizado sobretudo pelos pais, familiares e amigos militares. Reveste-se assim de grande importância considerar estes agentes como públicos-alvo, pelo exercício da sua influência nos potenciais candidatos, atendendo ainda que os colaboradores são grandes embaixadores da RO das organizações, junto do público em geral.

Foi assim dada resposta à QD1, uma vez feita a caracterização dos públicos-alvo e identificadas boas práticas e vantagens de utilização das RSO no âmbito do recrutamento.

No terceiro capítulo, foram analisadas as potencialidades e vulnerabilidades decorrentes do uso das RSO nas FFAA, com recurso a entrevistas a entidades responsáveis pelo recrutamento e pela comunicação nas FFAA, e ao questionário já referido.

No que respeita a potencialidades, das perceções dos candidatos recolhidas no questionário, realça-se a relevância que as RSO merecem na decisão de candidatura, bem como a atratividade que caracteriza os atuais conteúdos.

Salienta-se ainda o facto de as equipas de gestão das RSO dos Ramos possuírem competências requeridas para a função, constituindo-se este aspeto como um fator considerado não só positivo, como fundamental.

Como vulnerabilidade, sobressai a inexistência de planos de comunicação globais, conjuntos e integrados, nos quais se inclui a utilização das RSO e das mensagens de recrutamento. Neste domínio, salienta-se ser vantajosa a existência de um plano de comunicação integrado para o recrutamento, centralizado ao nível da DGRDN e em coordenação com os Ramos, que promova a harmonização da comunicação, sinergias e economia de escala, sobretudo no que se refere à prossecução de tarefas comuns aos Ramos, no âmbito do recrutamento. A existência do OCRD, do Portal de Comunicação Integrado e a futura criação do Observatório do Serviço Militar, ao nível da DGRDN permitem, conceitualmente, acomodar e concretizar este desígnio. A existência dum plano integrado não deve, todavia, substituir ou eliminar a necessidade dos planos próprios de cada Ramo, na medida em que são complementares.

Também a condução dos estudos tendo por objeto os públicos-alvo, deve ser feita pela DGRDN, por via da existência das estruturas atrás referidas e pela utilidade dos mesmos para os Ramos. Ainda no cômputo das atividades imputáveis à DGRDN, pode incluir-se a centralização da divulgação de vagas nas diversas especialidades, caracterizando as mesmas e divulgando e controlando os aspetos processuais de candidatura e admissão, utilizando



para o efeito o Portal de Comunicação Integrado, em atual desenvolvimento, com ligação às RSO e plataformas institucionais dos Ramos e em coordenação com estes.

Aos Ramos competirá a gestão das respetivas RSO, essenciais na divulgação da ME e construção da RO, cativando os públicos-alvo e promovendo a interação com os mesmos, demonstrando e convencendo os potenciais candidatos que o Ramo em causa oferece um local aliciante e promissor para se trabalhar.

Ainda na perspetiva das vulnerabilidades, acrescenta-se a necessidade de utilizar adequadamente os estudos acerca dos públicos-alvo, julgados essenciais na medida em que permitem tornar as mensagens e conteúdos mais eficazes. Quanto às mensagens veiculadas nas RSO, estas são percecionadas pelos candidatos como contendo alguma imprecisão no que respeita às características do trabalho e atributos organizacionais. Os candidatos procuram sobretudo esclarecer e visualizar o seu futuro imediato, sabendo aquilo que os espera e as características do ambiente em que vão ser integrados.

Finalmente, identificou-se um alcance limitado dos públicos-alvo, já que os conteúdos são sobretudo dirigidos aos potenciais candidatos, não tomando em linha de conta os restantes públicos. O envolvimento direto dos colaboradores é também um aspeto a considerar, com a vantagem de promover o empoderamento e levando em linha de conta a importância do WOM, atuando junto os potenciais candidatos como fonte credível de informação. As boas práticas e preferências dos públicos-alvo aconselham ao uso de vídeos como veículo de testemunhos de colaboradores.

Este capítulo responde assim à QD2, ao identificar as potencialidades e vulnerabilidades decorrentes da atual utilização das RSO no recrutamento nas FFAA.

Ainda no capítulo três, foram analisadas práticas de utilização das RSO em países estrangeiros, nomeadamente em Espanha e nos EUA.

Da análise efetuada às FFAA de Espanha, sobressai a existência centralizada de planos de comunicação ao nível do Ministério de Defesa, entidade também responsável pela elaboração de estudos sobre os públicos-alvo. É ainda referida a existência de pessoal com competências adequadas na gestão das RSO, e o entendimento acerca da existência de outros públicos, não menos importantes que os potenciais candidatos, a quem se deve também dirigir conteúdos e mensagens específicas. No que respeita à atratividade das RSO, os conteúdos ali disponibilizados procuram levar o candidato a percecionar uma oportunidade de trabalho, numa organização com a qual se identifica. Para além deste aspeto, procuram também transmitir uma ideia clara dos requisitos exigidos, elucidar sobre os obstáculos a



vencer após ingresso, e esclarecer acerca do futuro, enquanto profissional, após término da formação inicial, preocupações aliás referenciadas nas respostas ao questionário lançado nesta investigação.

Ainda no contexto destes conteúdos, é salientada a preocupação com o evitar distorções, geradoras da quebra do contrato psicológico e fonte de WOM negativo. Por isso, os conteúdos devem ser verdadeiros, informativos, cativantes, interessantes e atualizados em reforço da imagem institucional. A formação e emprego de pessoal na gestão das RSO, não só especializado, como motivado, é também uma aposta das FFAA deste país.

Ainda neste capítulo, foi também descrito e analisado o caso do programa “*Army Strong*”, lançado em 2007 para fazer face a problemas no recrutamento para as operações militares no Iraque. A escassez de candidatos e qualidade dos recrutados, associadas ao WOM negativo, em particular a partir de dentro do exército americano, levou o mesmo a desenvolver um conjunto de ações que procuraram chegar melhor aos potenciais candidatos e outros públicos. A conversão do *website* do recrutamento, goarmy.com, num media social (“*Straight from Iraq*”), promovendo interação através de serviço de *chat*, vídeos de resposta a questões, protagonizados pelos militares no teatro de operações, videojogos e integração das mensagens e conteúdos, são algumas das medidas que integraram o referido programa, que veio a colher frutos positivos logo a partir de 2007, mas com maior acuidade em 2009. A criação do *blog* “*Army Strong Stories*”, com o uso alargado de vídeos dando voz aos colaboradores e permitindo mostrar a realidade da profissão militar, foi uma iniciativa também coroada de sucesso. Ressalta daqui e uma vez mais, o papel positivo da interação com os públicos, a pronta, mas cuidada resposta, o envolvimento dos colaboradores, a necessidade de integração e o conhecimento persistente dos públicos-alvo e das suas preferências.

Considerou-se assim respondida a QD3.

Do atrás aduzido e em resposta à QC, pode concluir-se que há vantagens na existência de um modelo conjunto e integrado de utilização das RSO para o recrutamento, que envolva a DN, através da DGRDN, e os Ramos das FFAA. Esta integração é potenciada pelas estruturas existentes e em desenvolvimento nessa Direção-Geral, tais como o OCRD, o Observatório do Serviço Militar, que urge ativar, e o Portal de Comunicação Integrado. Deve ser criado, no âmbito do recrutamento e ao nível da DGRDN, um plano de comunicação, articulado com os planos congéneres dos Ramos e demais planos de comunicação. A informação no âmbito das características do trabalho e atributos organizacionais deve ser



veiculada no Portal de Comunicação Integrado, em ligação com os portais e RSO dos Ramos, devendo a informação ser compatível, complementar e coordenada.

A produção de estudos relacionados com os públicos-alvo e o impacto da divulgação junto dos mesmos deve competir e ser coordenado pela DGRDN. A gestão das RSO deve continuar a ser uma competência dos Ramos, não se antevendo claramente vantagens em ter simultaneamente, dentro de um Ramo, várias páginas da mesma RSO, como é o caso das páginas institucional e de recrutamento do *Facebook*, já que as informações sobre o recrutamento virão descritas no portal da DGRDN, e o papel das RSO deve ser vocacionado sobretudo para o reforço da imagem e reputação e provocar interação com os públicos.

Contributos para o conhecimento

Com este trabalho considera-se ter contribuído para um conhecimento mais aprofundado acerca dos indicadores de atratividade que devem orientar o processo de comunicação nas RSO, na perspetiva do recrutamento. De igual forma, este trabalho contribui para identificar algumas considerações a empreender na forma como a comunicação no recrutamento, entendida como comunicação de marketing, se insere no todo comunicacional das organizações.

Considera-se ainda que este trabalho contribui para aprofundar o conhecimento acerca das motivações e perceções dos candidatos às FFAA e da importância que o WOM desempenha na decisão de candidatura.

Recomendações e outras considerações de ordem prática

Recomenda-se a implementação breve do Observatório do Serviço Militar, criado por despacho do SEDN, como estrutura que se afigura fundamental para o acompanhamento de assuntos relativos ao recrutamento em RV/RC, entre outros. Destaca-se a importância da continuação de estudos caracterizadores dos públicos-alvo, focados sobretudo nos candidatos ou potenciais candidatos, ou seja, antes do ingresso nas FFAA.

Recomenda-se, igualmente, a integração das mensagens e conteúdos de recrutamento e a utilização das RSO, nos planos gerais de comunicação de cada Ramo.

Limitações da investigação e abertura para pesquisas futuras

Como limitação desta investigação, identifica-se haver vantagem em incluir a análise das práticas de utilização das RSO em mais países, pese embora tenha sido solicitada uma entrevista às autoridades australianas, pelas vias oficiais, não tendo, contudo, havido resposta. A escolha deste país justifica-se por ter sido identificado pela DGRDN como um bom exemplo de utilização de RSO na área do recrutamento.



Como pesquisas futuras, recomenda-se o estudo do efeito e mecanismos do eWOM na decisão de candidatura, nomeadamente na determinação das perceções dos influenciadores e das razões que levam ao aconselhamento de candidatura. Aconselha-se ainda ao estudo da influência dos indicadores de atratividade nas RSO e da forma como são percecionados pelos públicos-alvo, ou seja, em que medida os diversos indicadores são valorizados e contribuem efetivamente para a decisão de candidatura.



Bibliografia

- 7Graus, 2011. *Significado de RT no Twitter*. [Em linha] Disponível em: <https://www.significados.com.br/rt-no-twitter/> [Acedido em 04 julho 2018].
- 7Graus, 2018. *Significado de Hashtag*. [Em linha] Disponível em: <https://www.significados.com.br/hashtag/> [Acedido em 04 julho 2018].
- About-Elia, G. M. B. E., 2014. Development of a scale to measure the perceived benefits of e-recruitment from the viewpoint of the recruiter. *Journal of Business and Retail Management Research*, outubro, pp. 40-51.
- Altermann, 2010. *Midiatismo - Qual a diferença entre redes sociais e mídias sociais?* [Em linha] Disponível em: <http://www.midiatismo.com.br/qual-a-diferenca-entre-redes-sociais-e-midias-sociais> [Acedido em 17 dezembro 2017].
- Ambler, T. & Barrow, S., 1996. The employer brand. *Journal of brand management*, outubro, pp. 185-206.
- AR, 1999. *Lei n.º174/99 de 21 de setembro: Lei do Serviço Militar*. [Em linha] Disponível em: <http://dre.pt/application/file/a/558137> [Acedido em 20 novembro 2017].
- AR, 2008. *Lei Orgânica n.º 1/2008 de 6 de maio: alteração à Lei do Serviço Militar*. [Em linha] Disponível em: <https://dre.pt/application/file/a/249455> [Acedido em 16 dezembro 2017].
- Backhaus, K. & Tikoo, S., 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, fevereiro, Volume 9, pp. 501-517.
- Bardin, L., 2002. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, Lda.
- Berger, J., 2014. Word of mouth and interpersonal communication: A functional view. *Journal of Consumer Psychology*, outubro, Volume 24, pp. 586-607.
- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. L., 2005. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, Volume 24, p. 151-172.
- Beule, S. d., 2013. *The 80/20 Rule: Why Just 20% of Your Social Media Content Should be About Your Brand*. [Em linha] Disponível em: <https://cxsocial.clarabridge.com/> [Acedido em 23 dezembro 2017].
- Biro, M. M., 2013. *5 Attributes Of A World-Class Workforce*. [Em linha] Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/meghanbiro/2013/04/14/5-attributes-of-a-world-class-workforce/#e0c0a33395fa> [Acedido em 2 janeiro 2018].



- Bragança, N. A. N., 2017. *Desafios do recrutamento para o futuro em relação aos cidadãos que prestam serviço militar nos regimes de voluntariado e de contrato nas Forças Armadas. TII do CPOG*. Lisboa: IUM.
- Cabrita, M., 2016. Os desafios da muito baixa fecundidade para as políticas públicas . Em: *Políticas Públicas e o Papel do estado no Século XXI, Ciclo de Mesas Redondas "Ter Estado"*. Lisboa: Instituto da Defesa Nacional, pp. 279-294.
- Cappelli, P., 2001. *Harvard Business Review*. [Em linha] Disponível em: <https://hbr.org/2001/03/making-the-most-of-on-line-recruiting> [Acedido em 10 dezembro 2017].
- Casali, A. M., 2002. *Comunicação Integrada e novas tecnologias de informação*. [Em linha] Disponível em: <http://www.eca.usp.br/associa/alaic/material%20congresso%202002/congBolivia2002/trabalhos%20completos%20Bolivia%202002/GT%20%206%20%20margarida%20kunsch/Adriana%20Machado%20Casali%20-%20CO%20y%20RP.doc>. [Acedido em 2 janeiro 2018].
- Chaffey, D., 2016. *Pareto's 80:20 rule in Marketing*. [Em linha] Disponível em: <https://www.smartinsights.com/marketing-planning/marketing-models/paretos-8020-rule-marketing/> [Acedido em 21 dezembro 2017].
- CM, 2013a. *Resolução do Conselho de Ministros n.º19/2013, de 5 de abril: Conceito Estratégico de Defesa Nacional*. [Em linha] Disponível em: <https://dre.pt/application/file/a/259983> [Acedido em 20 novembro 2017].
- CM, 2013b. *Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013, de 19 de abril: Reforma «Defesa 2020»*. [Em linha] Disponível em: <https://dre.pt/application/file/a/260308> [Acedido em 20 novembro 2017].
- CM, 2015. *Decreto Regulamentar n.º 8/2015 de 31 de julho: Aprova a orgânica da DGRDN*. [Em linha] Disponível em: <https://dre.pt/application/conteudo/69920320> [Acedido em 7 abril 2018].
- Coelho, A. A. R., 2018. *O recrutamento para as Forças Armadas para o Regime de Contrato. O papel das redes sociais*. Entrevistado por Francisco Rijo [Por email]. Lisboa, 23 de abril de 2018.
- Company.com, s.d. *Social Media: 80/20 rule*, Penang: Piktochart.
- Costa, J., 2010. *Imagem Corporativa por Joan Costa*. [Em linha] Disponível em: <https://taller5a.files.wordpress.com/2010/02/imagen-corporativa-por-joan-costa.pdf> [Acedido em 3 janeiro 2018].



- Costa, M. F. B. d., 2018. *O recrutamento para as Forças Armadas para o Regime de Contrato. O papel das redes sociais*. Entrevistado por Francisco Rijo [Por email]. Lisboa, 12 de março de 2018.
- CPAE, 2017. *Proposta de Investigação - Employer Branding: o Exército espelhado nos candidatos*. Lisboa: Exército Português.
- DGPRM, 2012. *Estudo das razões de saída do RV/RC na Forças Armadas*, s.l.: Ministério da Defesa Nacional.
- DGRDN, 2017. *Estudo da caracterização sociodemográfica e de satisfação organizacional dos militares do Regime de Voluntariado e de Contrato dos três ramos das Forças Armadas*, Lisboa: MDN.
- Dias, P. d. L. C., 2018. *O recrutamento para as Forças Armadas para o Regime de Contrato. O papel das redes sociais*. Entrevistado por Francisco Rijo [Por email]. Lisboa, 26 de fevereiro de 2018.
- Duarte, A. P., Gomes, D. R. & Neves, J. G. d., 2014. Finding the jigsaw piece for our jigsaw puzzle with corporate social responsibility. *Management Research*, novembro, pp. 240-258.
- Eisingerich, A. B. et al., 2014. Why recommend a brand face-to-face but not on Facebook? How eWOM on online social sites differs from traditional WOM. *Journal of Consumer Psychology*, outubro, Volume 24, p. 586–607.
- Endo, A. C. B., 2003. *A gestão da comunicação integrada em instituições de ensino confessionais sem fins lucrativos*. [Em linha] Disponível em: <http://www.cogeime.org.br/revista/cap0923.pdf> [Acedido em 17 dezembro 2017].
- Exército, 2012. *PDE 3-00 Operações*. Lisboa: Exército Português.
- Expresso, 2017. Estes são os centennials e estão a chegar ao mercado de trabalho. *Expresso*, 2 setembro. Issue Economia.
- Figueiredo, I. P., 2015. *Novos mecanismos de atração de candidatos: O impacto das redes sociais no processo de recrutamento*. [Em linha] Disponível em: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/11445/1/INES_FIGUEIREDO.pdf [Acedido em 17 dezembro 2017].
- Fonseca, J. d., 2013. *SEOMASTER*. [Em linha] Disponível em: <http://www.seomaster.com.br/blog/o-que-e-seo> [Acedido em 27 março 2018].



- Gomes, A. F. P., 2011. *Recrutamento nas redes sociais on-line*. [Em linha] Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/3394/1/Recrutamento%20redes%20sociais%20on-line.pdf> [Acedido em 17 dezembro 2017].
- Gutierrez, J. M. S., 2018. *El reclutamiento para las Fuerzas Armadas para el Régimen de Contrato. El papel de las redes sociales*. Entrevistado por Francisco Rijo [Por email]. Madrid, 12 de fevereiro de 2018.
- Harman, R., 2015. *Using the “80-20” Rule In Social Media*. [Em linha] Disponível em: <https://www.hausmanmarketingletter.com/using-the-80-20-rule-in-social-media/> [Acedido em 21 dezembro 2017].
- Hays, 2015. *GERAÇÃO Y - Um novo paradigma laboral. Um estudo sobre as motivações, preferências e tendências da Geração Y no mercado de trabalho de Portugal*, Lisboa: Hays.
- Honorato, M. C., 2017. *Estratégia e política de utilização das redes sociais online : uma abordagem conjunta dos ramos das Forças Armadas. TII do CPOG*. Lisboa: IUM.
- IESM, 2015a. *NEP/ACA - 10 - Trabalhos de Investigação*. Lisboa: IESM.
- IESM, 2015b. *NEP/ACA - 18 - Normas de apresentação e referênciação para o trabalhos escritos a realizar no IESM*. Lisboa: IESM.
- IESM, 2016. *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Lisboa: IESM.
- IUM, 2016. *Orientações Metodológicas para Elaboração de Trabalhos de Investigação. Cadernos do IESM N.º 8*. Lisboa: IESM.
- IUM, 2017. *Regras e Normas de Autor no CIDIUM: Transversais e Específicas das Várias Linhas Editoriais. IUM Atualidade. N.º 7*. Lisboa: Centro de Investigação e Desenvolvimento do IUM.
- Jonze, J. & Öster, H., 2013. *Employer Branding in Human Resources Management - The Importance of Recruiting and Retaining Employees*, Uppsala: Uppsala Universitet.
- Kim, S.-Y. & Park, H., 2011. Corporate Social Responsibility as an Organizational Attractiveness for Prospective Public Relations Practitioners. *Journal of Business Ethics*, p. 639–653.
- Korakin, N. & Ziv, S., 2008. Generations X and Y: Why The Differences Between Them Matter. *The portal*, XL (The Journal of the Household Goods Forwarders Association of America, Inc.), p. 12.



- Kozinets, R. V., Valck, K. d., C.Wojnicki, A. & J.S.Wilner, S., 2010. Networked Narratives: Understanding Word-of-Mouth Marketing in Online Communities. *Journal of Marketing*, março, Volume 74, pp. 71-89.
- Kunerth, B. & Mosley, R., 2011. Applying employer brand management to employee engagement. *Strategic HR Review*, Volume 10, pp. 19-26.
- Kunsch, M. M. K., 2006. *Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas*. [Em linha] Disponível em: <http://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/11868/material/Comunica%C3%A7%C3%A3o%20organizacional%20conceitos%20e%20dimens%C3%B5es%20dos%20estudos%20e%20das%20pr%C3%A1ticas.pdf> [Acedido em 2 janeiro 2018].
- Kunsch, M. M. K., 2011. Comunicação Organizacional e Relações Públicas: Perspectivas dos estudos Latino-Americanos. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 2 maio, Volume I, pp. 69-96.
- Lee, D. A., 2007. *Thoughts over coffee*. [Em linha] Disponível em: <http://davidalee.com/> [Acedido em 14 novembro 2017].
- Lee, D. A., 2018. *The role of social media in recruitment*. Entrevistado por Francisco Rijo [Por email]. Woonsocket RI, 23 de abril de 2018.
- Marktest, C., 2017. *Os Portugueses e as Redes Sociais 2017*, Lisboa: Marktest.
- Maxwell, R. & Knox, S., 2010. Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 23 julho, pp. 893-907.
- Melanthiou, Y., Pavlou, F. & Constantinou, E., 2015. The Use of Social Network Sites as an E-Recruitment Tool. *Journal of Transnational Management*, 12 fevereiro, pp. 31-49.
- Morales, F. & Enrique, A., 2007. La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral. *Anàlisi: Quaderns de comunicació i cultura*, Volume 35, pp. 83-93.
- Morales, S. S., 2012. *Mirando hacia lo Transdisciplinario: Las Comunicaciones Estratégicas en el Mundo Global*. [Em linha] Disponível em: <https://pensandoaldircomglobal.wordpress.com/2012/05/13/mirando-hacia-lo-transdisciplinario-las-comunicaciones-estrategicas-en-el-mundo-global/> [Acedido em 2 janeiro 2018].
- Moroko, L. & Uncles, M. D., 2008. Characteristics of successful employer brands. *Brand Management*, 20 fevereiro, Volume 16(3), pp. 160-175.



- NATO, 2007. *Recruiting and Retention of Military Personnel - Final Report of Research Task Group HFM-107*, Bruxelas: NATO.
- NATO, 2015. *AAP-6 (2015) NATO Glossary of terms and definitions*. 2015 ed. Bruxelas: NATO.
- Neves, F. O., 2005. *RECRUTAR. Revista Militar* 2436. [Em linha] Disponível em: <https://www.revistamilitar.pt/artigo/4> [Acedido em 21 novembro 2017].
- Nikolaou, I., 2014. Social Networking Web Sites in Job Search and Employee Recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, junho, Volume 22, pp. 179-189.
- Oliveira, R. M. M. D. et al., 2012. *Psicologia do desenvolvimento e o conflito das gerações Y e Z. IV Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XIX Jornadas de Investigación VIII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR*. Buenos Aires, Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires.
- Palma, J. M. N., 2018. *O recrutamento para as Forças Armadas para o Regime de Contrato. O papel das redes sociais*. Entrevistado por Francisco Rijo [Por email]. Lisboa, 4 março 2018.
- Pedroso, R. C., 2016. *Redes Sociais e Recrutamento*. [Em linha] Disponível em: <http://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/21634/1/TFM%20Final%20-%20Rita%20Pedroso.pdf> [Acedido em 17 dezembro 2017].
- Perdigão, H. A. d. S., 2018. *O recrutamento para as Forças Armadas para o Regime de Contrato. O papel das redes sociais*. Entrevistado por Francisco Rijo [Por email]. Lisboa, 25 fevereiro 2018.
- Pereira, J. C. V., 2018. *O recrutamento para as Forças Armadas para o Regime de Contrato. O papel das redes sociais*. Entrevistado por Francisco Rijo [Por email]. Lisboa, 22 de março de 2018.
- Pereira, O. G., 1999. *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Phillips, M., 2018. *The role of social media in recruitment*. Entrevistada por Francisco Rijo [Por email]. Leeds, 26 de fevereiro de 2018).
- Pinkard, D., 2017. *Why I Don't Trust Your Brand* <https://cxsocial.clarabridge.com/untrustworthy-social-engagement/> [Em linha] Disponível em: <https://cxsocial.clarabridge.com/untrustworthy-social-engagement/> [Acedido em 20 dezembro 2017].



- PMA, 2017. *Simplex 2017*. [Em linha] Disponível em: <https://www.simplex.gov.pt/simplex2017> [Acedido em 22 novembro 2017].
- PORDATA, 2018. *Pordata*. [Em linha] Disponível em: <https://www.pordata.pt> [Acedido em 02 março 2018].
- Quincoses, C., 2014. *O papel das Relações Públicas na comunicação integrada: estudo de caso da marca Alemanha na copa do Brasil*, São Paulo: Congresso Internacional de Comunicação e Consumo.
- Raleiras, M. S. T., 2018. *O recrutamento para as Forças Armadas para o Regime de Contrato. O papel das redes sociais*. Entrevistado por Francisco Rijo [Por email]. Porto, 14 de março de 2018.
- Rijo, A. M., 2018. *Why does your business need an experienced social media manager?*. [Em linha] Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/why-does-your-business-need-experienced-social-media-manager-rijo/> [Acedido em 20 fevereiro 2018].
- Rokka, J., Karlsson, K. & Tienari, J., 2013. Balancing acts: Managing employees and reputation in social media. *Journal of Marketing Management*, 15 julho, Volume 30, pp. 802-827.
- Santomartino, N. L., 2006. *El modelo de la comunicación institucional de Joan Costa, y su aplicación en las organizaciones argentinas*. [Em linha] Disponível em: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=122&id_articulo=938 [Acedido em 2 janeiro 2018].
- Schroer, W. J., 2008. Generations X,Y, Z and the Others. *The portal*, XL (The Journal of the Household Goods Forwarders Association of America, Inc.), p. 9.
- Sebastião, S. P., 2009. *Comunicação Estratégica - As Relações Públicas*. Lisboa : Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Sebastião, S. P., 2015. *Fundamentos da Comunicação Integrada Organizacional e Marketing*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- SEDN, 2016. *Despacho n.º 8474/2016, de 30 de junho de 2016*. [Em linha] Disponível em: <https://dre.pt/application/conteudo/74813568> [Acedido em 7 abril 2018].
- Silva, M. S. A., 2014. *Contributos para um referencial de boas práticas no recrutamento profissional nas redes sociais online*. [Em linha] Disponível em: http://repositorio.ipv.pt/bitstream/20.500.11960/1306/1/Marlene_Silva.pdf [Acedido em 17 dezembro 2017].



- Simões, J. M. d. S., 2018. *O recrutamento para as Forças Armadas para o Regime de Contrato. O papel das redes sociais*. Entrevistado por Francisco Rijo [Por email]. Lisboa, 8 de março de 2018.
- Sivertzen, A.-M., Nilsen, E. R. & Olafsen, A. H., 2013. Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, Volume 7, p. 473–483.
- Sparrow, P. & Otae, L., 2015. *Employer branding - From attraction to a core HR strategy*, Lencaster: Lencaster University Management School.
- Sutter, B., 2013. *Six characteristics of a solid employee*. [Em linha] Disponível em: <http://www.wasppbarcode.com/buzz/characteristics-solid-employee/> [Acedido em 2 janeiro 2018].
- Telles, A., 2010. *Midiatismo - Definição de Rede Social e Mídia Social*. [Em linha] Disponível em: <https://www.midiatismo.com.br/definicao-de-rede-social-e-midia-social> [Acedido em 17 dezembro 2017].
- Trevisan, N. M., 2003. *O mito da comunicação integrada*. [Em linha] Disponível em: http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/article/view/559 [Acedido em 2 janeiro 2018].
- UE-Portugal, 2014. *Acordo de Parceria 2014-2020, Portugal 2020*. [Em linha] Disponível em: https://www.portugal2020.pt/Portal2020/Media/Default/Docs/1.%20AP_Portugal%202020_28julho.pdf [Acedido em 16 dezembro 2017].
- USArmy, 2009. *Straight from Iraq*. [Em linha] Disponível em: https://www.army.mil/article/27858/straight_from_iraq_takes_gold [Acedido em 13 fevereiro 2018].
- USArmy, 2018. *goarmy*. [Em linha] Disponível em: <https://www.goarmy.com/> [Acedido em 13 fevereiro 2018].
- Vos, C., 2014. *Social Media & Pareto's Principle: What can't be applied to the 80-20 rule?*. [Em linha] Disponível em: <https://cvo22.wordpress.com/> [Acedido em 23 dezembro 2017].
- Wallace, M., Lings, I., Cameron, R. & Sheldon, N., 2014. Attracting and retaining staff: the role of branding and industry image. Em: *Workforce Development - Perspectives and Issues*. Singapore: Springer, pp. 19-36.
- Wilden, R., Gudergan, S. & Lings, I., 2010. Employer Branding: Strategic Implications for Staff Recruitment. *Journal of Marketing Management*, abril, Volume 26, pp. 56-73.



Anexo A — Figuras originais, em língua inglesa

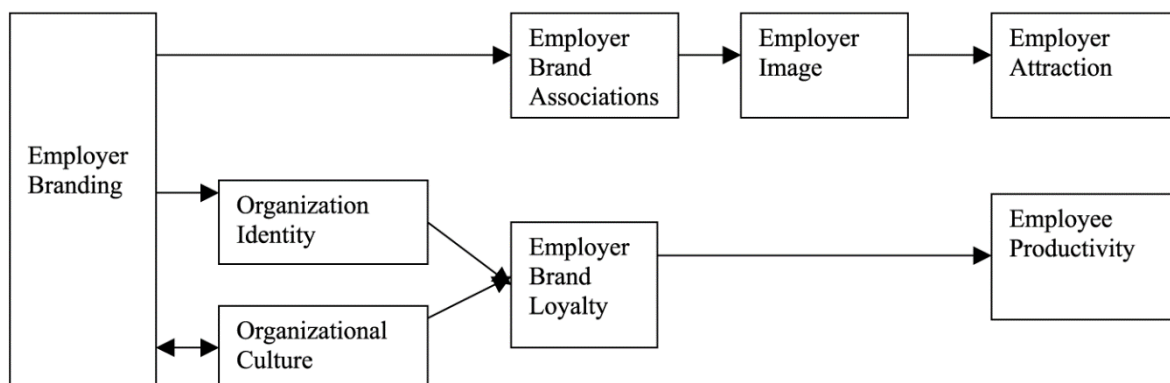


Figura 25 - Modelo Marca do Empregador

Fonte: Backhaus & Tikoo (2004)

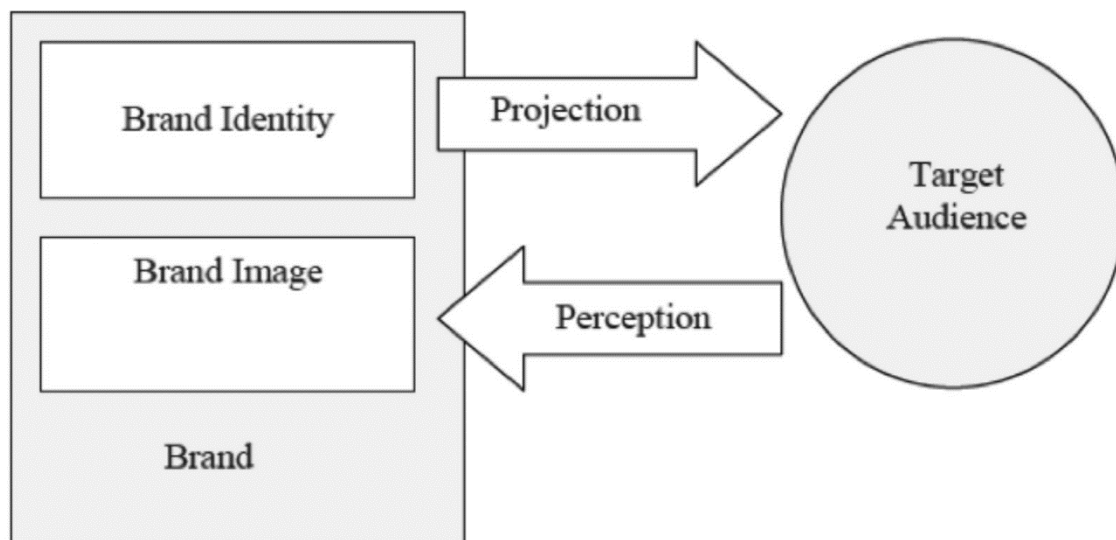


Figura 26 - Projeção da identidade versus imagem percebida

Fonte: Sparrow & Otae (2015)

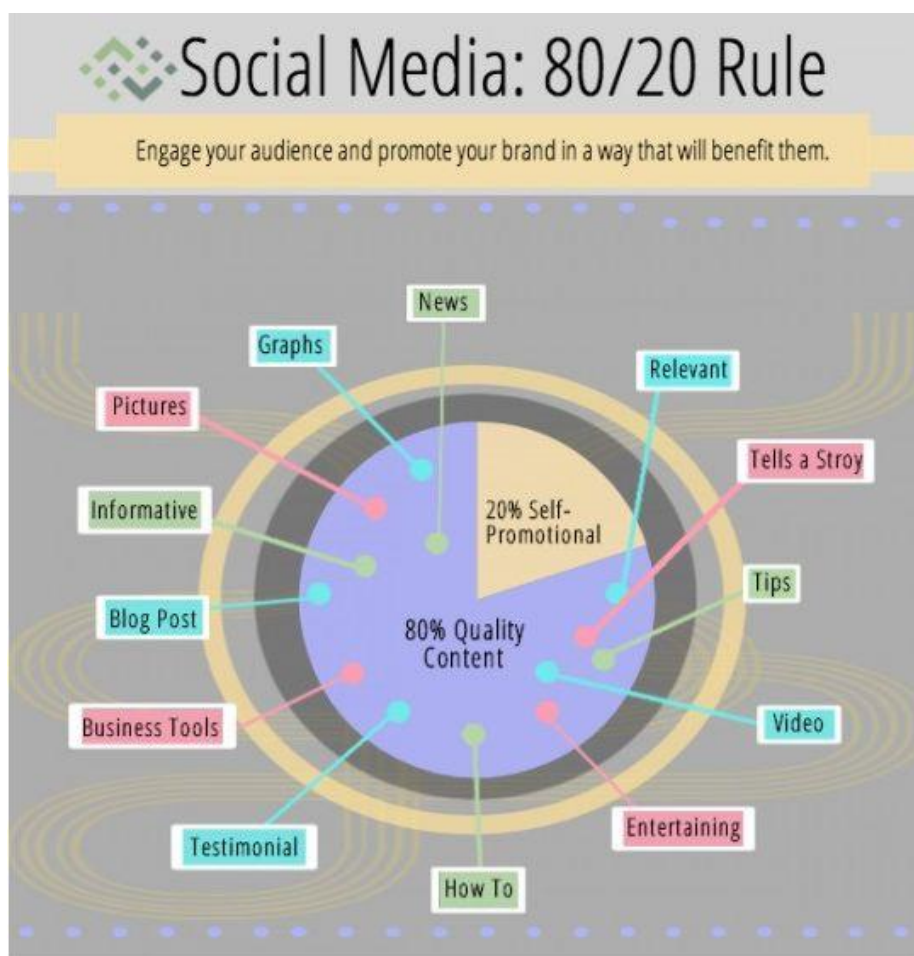


Figura 27 - Conteúdos nas RSO, regra 80/20

Fonte: Company.com (s.d.)

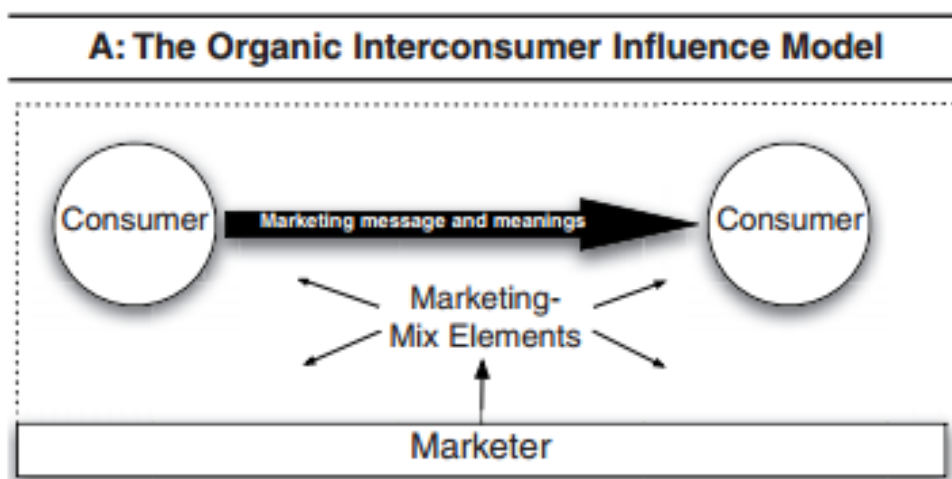


Figura 28 - Modelo WOM orgânico

Fonte: Kozinets, et al. (2010)

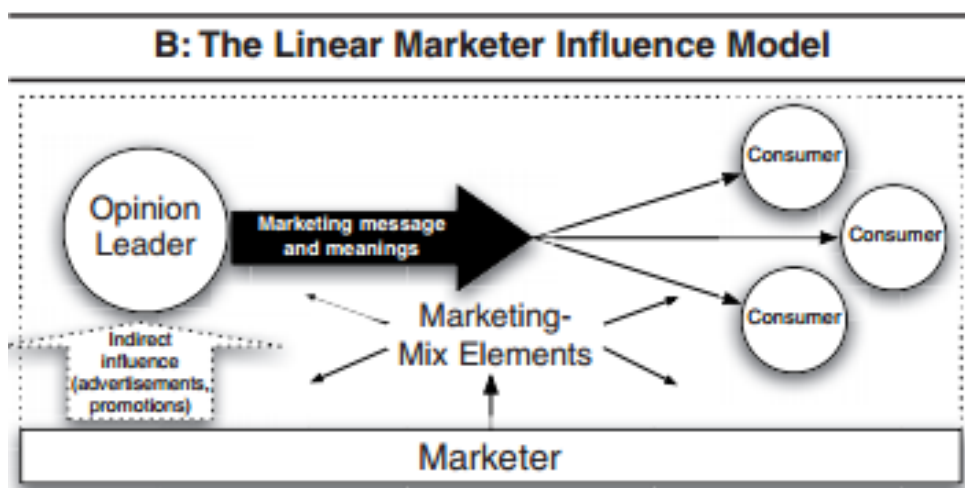


Figura 29 - Modelo WOM de influência linear

Fonte: Kozinets, et al. (2010)

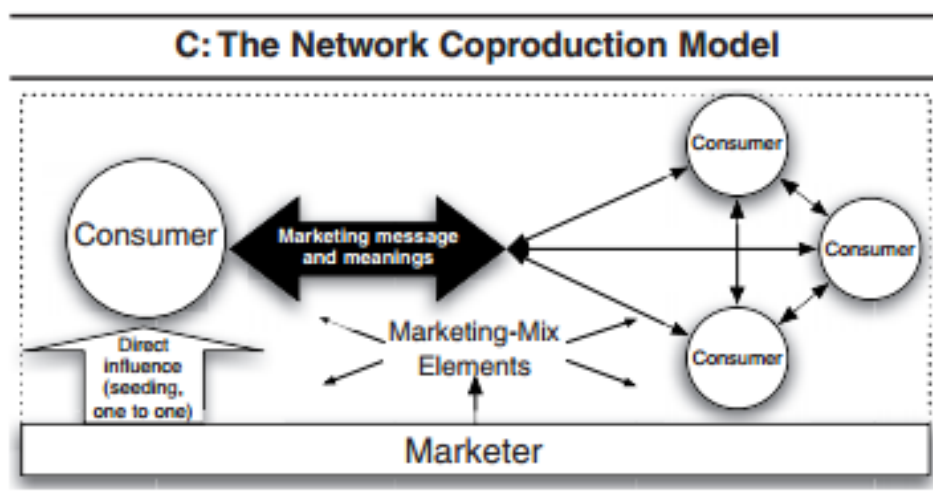


Figura 30 - Modelo WOM de coprodução em rede

Fonte: Adaptado a partir de Kozinets, et al. (2010)



Apêndice A — Questionário aos candidatos às Forças Armadas

O presente questionário destina-se a determinar a influência das redes sociais na candidatura às fileiras das Forças Armadas e insere-se no âmbito de um trabalho individual de investigação do Curso de Promoção a Oficial General 2017/2018 e em complemento a um projeto de investigação do Centro de Investigação e Desenvolvimento do Instituto Universitário Militar.

O questionário é anónimo e confidencial.

Obrigado pela sua colaboração!

1. A que Ramo se candidatou?

Marinha ☐ Exército ☐ Força Aérea ☐

2. A que categoria se candidatou?

Oficial ☐ Sargento ☐ Praça ☐

3. Idade:

17 a 22 anos ☐ 23 a 27 anos ☐

4. Género:

Feminino ☐ Masculino ☐

5. Selecione até três razões, por ordem de prioridade (de 1 a 3, sendo 1 a mais importante), que o/a influenciaram na decisão de se candidatar?

- a. Pais ou familiares
- b. Amigos militares
- c. Amigos não militares
- d. Consulta das páginas da Internet do Ramo a que se candidatou
- e. Consulta das Redes Sociais do Recrutamento do Ramo a que se candidatou
- f. Outras páginas da Web
- g. Outra razão.....

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |

Qual? _____

6. Alguma vez consultou as páginas das redes sociais do Ramo a que se candidatou?

Nunca ☐ 1 vez ☐ até 5 vezes ☐ mais de 5 vezes ☐

Caso tenha respondido "Nunca", considere o questionário terminado. Caso tenha escolhido outra opção, continue por favor.

7. Que meio principal usou para consultar estas páginas:

Smartphone ☐ Tablet ☐ Computador ☐

8. Que páginas das redes sociais visitou:

Facebook ☐ Instagram ☐ Twitter ☐ Youtube ☐ Flickr ☐



9. Considera relevante a existência de páginas nas redes sociais para cativar candidatos para as Forças Armadas?

nada totalmente

10. Considera que essas visitas às páginas das redes sociais foram motivadoras para a sua decisão de se candidatar?

nada totalmente

11. Considera atrativas as páginas das redes sociais militares que consultou? (1- Mau, 6 - Excelente)

| | Marinha | | | | | | Exército | | | | | | Força Aérea | | | | | |
|------------------------------|---------|---|---|---|---|---|----------|---|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| a. Facebook | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| b. Facebook Recrutamento ... | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| c. Twitter | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| d. Instagram | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| e. Youtube | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| f. Flickr.... .. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

12. Considera os conteúdos dessas páginas esclarecedores sobre aquilo que vai encontrar na vida militar? (1- Mau, 6 - Excelente)

| | Marinha | | | | | | Exército | | | | | | Força Aérea | | | | | |
|------------------------------|---------|---|---|---|---|---|----------|---|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| a. Facebook | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| b. Facebook Recrutamento ... | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| c. Twitter | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| d. Instagram | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| e. Youtube | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| f. Flickr.... .. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

13. Que conteúdos/informações entende que devem ser disponibilizados nas páginas militares das redes sociais (indique um máximo de 3)?

| | | | |
|--|----------------------|--|----------------------|
| a. Imagens/vídeos operacionais..... | <input type="text"/> | b. Testemunhos de militares..... | <input type="text"/> |
| c. Processo de candidatura | <input type="text"/> | d. Formação contínua | <input type="text"/> |
| e. Contactos | <input type="text"/> | f. Carreira e progressão | <input type="text"/> |
| g. Horários e vida/rotinas diárias..... | <input type="text"/> | h. Incentivos | <input type="text"/> |
| i. Instrução básica, complementar e de especialidade | <input type="text"/> | j. Implantação geográfica das Unidades Militares | <input type="text"/> |
| k. Deveres militares | <input type="text"/> | l. Outros conteúdos/informações | <input type="text"/> |
| m. Vencimentos | <input type="text"/> | Quais? | |



14. Considera que há espaço para efetuar melhorias nas páginas das redes sociais militares que visitou?

Sim ☐

Não ☐

15. Se sim, como? _____



Apêndice B — Entidades entrevistadas

| Entidade | Função | Localidade | Finalidade |
|--|---|--------------------|---|
| Dr. Alberto António Rodrigues Coelho | Diretor-geral dos Recursos da Defesa Nacional | Lisboa | Analisar as potencialidades e vulnerabilidades decorrentes da aplicação atual das RSO nas FFAA portuguesas. |
| Vice-almirante Jorge Manuel Novo Palma | Superintendente de Pessoal da Marinha | Lisboa | |
| Major-general Maurício Simão Tendeiro Raleiras | Diretor de Administração de Recursos Humanos do Exército | Porto | |
| Coronel Jorge Manuel dos Santos Simões | Chefe do CRFA | Lisboa | |
| Coronel Hélder António da Silva Perdigão | RP do Gabinete do General-Chefe dos Estado-Maior-General das FFAA | Lisboa | |
| Tenente-coronel Manuel Francisco Bernardo da Costa | RP da Força Aérea | Lisboa | |
| Tenente-coronel José Carlos Vicente Pereira | RP do Exército | Lisboa | |
| Capitão-tenente Pedro de Lucena Coelho Dias | RP da Marinha | Lisboa | Analisar as potencialidades decorrentes do uso das RSO no âmbito do recrutamento. |
| Dr. ^a Martha Phillips | Codiretora da empresa de Comunicação e RP <i>Source Marketing Communications</i> | Leeds, Reino Unido | |
| Coronel (<i>Retired</i>) David A. Lee | Ex-Diretor de marketing do Exército dos EUA (2008/2009) | Woonsocket, EUA | |
| Coronel José Manuel Saenz Gutierrez | Chefe da <i>Área de Información y Captación de la Subdirección General de Reclutamiento</i> do <i>Ministerio de Defensa</i> | Madrid, Espanha | Analisar as boas práticas no uso das RSO em FFAA de países estrangeiros. |



Apêndice C — Questões das entrevistas

| n.º | Questão | Entidades | | | | | | | Variáveis | Indicadores | QC/ QD |
|-----|--|----------------|-----------|-------|--|------------------|--------------|----------------|-------------------------------------|---|-----------|
| | | Martha Philips | David Lee | DGRDN | ¹⁶ Estruturas Pess Ramos | RP EMGFA e Ramos | FFAA Espanha | FFAA Austrália | | | |
| 1. | Como entende a relevância da utilização de RSO para efeitos de recrutamento nas organizações? | X | X | X | X | X | X | X | Comunicação integrada, atratividade | Públicos-alvo, marca do empregador | 1 |
| 2. | Como descreve o site institucional do Exército antes de 2008, em termos de atratividade? | | X | | | | | | Atratividade | Formas de comunicação e meios usados | 3 |
| 3. | Que alterações considera terem sido feitas no site, que trouxeram benefícios em termos de recrutamento? | | X | | | | | | Atratividade | Formas de comunicação e meios usados | 3 |
| 4. | Quem foram os públicos-alvo visados nessas alterações? | | X | | | | | | Comunicação integrada | Públicos-alvo | 3 |
| 5. | Que resultados foram obtidos, fruto dessa alteração? | | X | | | | | | Atratividade | Marca do empregador | 3 |
| 6. | Houve algumas outras medidas em apoio dessa alteração que reforçaram os efeitos pretendidos? Quais? | | X | | | | | | Comunicação integrada | Plano de Comunicação | 3 |
| 7. | Que tipo de conteúdos e mensagens devem ser passados nas RSO aos potenciais candidatos, e que critério deve presidir à seleção dessa informação? | X | X | X | X | X | X | X | Atratividade | Características do trabalho e atributos organizacionais | 2,3 |

¹⁶ Superintendente de Pessoal da Marinha, DARH do Exército e Chefe da Secção de Recrutamento da Força Aérea.



| | | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------------------------------|---|-----|
| 8. | A quem entende que deve ser destinada a comunicação veiculada nas RSO para efeitos de recrutamento (que públicos-alvo)? | X | | X | X | X | X | X | Comunicação integrada | Públicos-alvo | 2,3 |
| 9. | Quem são atualmente os públicos-alvo alcançados pelas RSO, para efeitos do recrutamento? | | | X | X | X | X | X | Comunicação integrada | Públicos-alvo | 2,3 |
| 10. | Caso haja desencontro entre os públicos-alvo atualmente considerados e os que deveriam ser alcançados, como colmatar essa lacuna? | | | X | X | X | | | Comunicação integrada | Públicos-alvo | |
| 11. | Qual a finalidade da informação veiculada nas RSO destinada aos potenciais candidatos? E aos restantes públicos-alvo? | X | | X | X | X | X | X | Comunicação integrada, Atratividade | Características do trabalho e atributos organizacionais, WOM, Marca do Empregador | 2,3 |
| 12. | No que respeita às formas de transmissão dos conteúdos, o que pode tornar uma RSO atrativa para efeitos de recrutamento? | X | X | X | X | X | | | Atratividade | Formas de comunicação e meios usados | 2 |
| 13. | Qual a importância dos conteúdos das RSO no futuro ajustamento à organização, na retenção e desempenho futuro do candidato que queira ingressar nas FFAA? | X | X | X | X | X | X | X | Atratividade | Marca do Empregador | 2,3 |
| 14. | Idealmente, que perceções devem os potenciais candidatos desenvolver, após a consulta das RSO das FFAA? | X | X | X | X | X | X | X | Atratividade | Reputação Organizacional | 2,3 |
| 15. | Entende que as expectativas criadas pela mensagem veiculada pelas RSO correspondem aquilo que o candidato vai encontrar nas FFAA? Qual a importância que atribui a este aspeto? Caso entenda haver discrepância entre estes aspetos, como dirimir esta dissonância? | | | X | X | X | X | X | Atratividade | Reputação Organizacional, Marca do empregador | 2,3 |
| 16. | Qual a importância dos colaboradores da organização no processo de recrutamento? Deverão ser também considerados um público-alvo? | X | X | X | X | X | X | X | Comunicação integrada | Públicos-alvo, WOM | 2,3 |
| 17. | Considera haver estudos suficientes que caracterizem os públicos-alvo? Considera importante a existência desses estudos? Em que medida? | | | X | X | X | | | Comunicação integrada | Público-alvo | 2,3 |



| | | | | | | | | | | | |
|-----|--|---|---|---|---|---|---|---|-------------------------------------|--------------------------------|-----|
| 18. | A quem deverá competir a elaboração, condução e apresentação desses estudos? | | | X | X | X | | | Comunicação integrada | Atores | QC |
| | A quem compete a elaboração, condução e apresentação desses estudos? | | | | | | X | X | Comunicação integrada | Atores | |
| 19. | Qual o papel das RSO na divulgação da imagem e reputação organizacional? Qual o impacto desse aspeto no recrutamento? | X | X | X | X | X | | | Atratividade | Reputação Organizacional | QC |
| 20. | A gestão das RSO é feita por pessoal especializado e com formação adequada? | | | | X | X | X | X | Atratividade | Marca do empregador, Conteúdos | 2,3 |
| 21. | Como encara a existência de profissionais de comunicação ou pessoal com formação adequada para a gestão da comunicação nas FFAA, em particular no que respeita à utilização de RSO? | X | X | X | X | X | X | X | Atratividade | Marca do empregador, Conteúdos | QC |
| 22. | Quais as vulnerabilidades sentidas no atual modelo de utilização das RSO no âmbito do recrutamento? | | | X | X | X | X | X | Comunicação integrada, atratividade | Geral | 2,3 |
| 23. | Quais os aspetos positivos no atual modelo de utilização das RSO no âmbito do recrutamento? | | | X | X | X | X | X | Comunicação integrada, atratividade | Geral | 2,3 |
| 24. | Como se integram as RSO utilizadas ao nível do recrutamento, com as outras RSO, páginas em plataformas digitais e outros meios de divulgação? | | | X | X | X | X | X | Comunicação Integrada | Plano de comunicação | 2,3 |
| 25. | Como entende que poderia ser otimizado o modelo atual de utilização das RSO no recrutamento, tendo em vista o aumento de candidaturas, e posteriormente facilitar a integração profissional e aumentar a retenção? | | | X | X | X | | | Comunicação integrada, atratividade | Geral | QC |
| 26. | Que grau ou nível de coordenação deverá existir entre mensagens que visem o recrutamento, veiculadas nas RSO, e outros conteúdos e mensagens veiculadas noutras plataformas de comunicação? | | | X | X | X | | | Comunicação Integrada | Plano de comunicação | QC |



O recrutamento para as Forças Armadas para o regime de contrato. O papel das redes sociais.

| | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------------------|------------------------------|-------|
| 27. | Como vê a existência de páginas de RSO para efeitos de recrutamento, em paralelo com as restantes páginas de RSO institucionais? Há vantagens ou inconvenientes? Quais? | | | X | X | X | | | Comunicação Integrada | Plano de comunicação | 2, QC |
| 28. | Existem Planos de Comunicação no DN/Ramo? Estes integram a utilização de RSO no recrutamento? | | | X | X | X | X | X | Comunicação Integrada | Plano de comunicação, atores | 2,3 |
| 29. | Entende haver vantagens no desenvolvimento de um plano de comunicação conjunto (DN e Ramos), para o recrutamento? Como assim? | | | X | X | X | X | X | Comunicação Integrada | Plano de comunicação, atores | QC |
| 30. | Numa perspetiva sinérgica, que aspetos no modelo e processo de utilização das RSO, para efeitos de recrutamento, e áreas subsidiárias, se podem encaixar na responsabilidade do DN, e quais se devem manter nos Ramos? | | | | | | X | X | Comunicação Integrada | Atores | QC |
| | Numa perspetiva sinérgica, como se deveriam articular o DN e os Ramos, no âmbito das diversas responsabilidades atinentes ao recrutamento e áreas subsidiárias, sob o ponto de vista da utilização das RSO? | | | X | X | X | | | | | |
| Total questões | | 10 | 10 | 24 | 25 | 25 | 18 | 18 | | | |